

УДК 339.137.2  
ББК 65.011.33  
К 64

Автор-составитель Н. В. Яцевич, канд. экон. наук

Рецензенты: Н. П. Драгун, канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой экономики Гомельского государственного технического университета имени П. О. Сухого;  
О. В. Морозова, канд. экон. наук, доцент Белорусского торгово-экономического университета потребительской кооперации

Рекомендовано к изданию научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 4 от 11 февраля 2014 г.

**Конкурентные стратегии** : пособие для реализации содержания образовательных программ высшего образования I ступени / авт.-сост. Н. В. Яцевич. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2014. – 76 с.

ISBN 978-985-540-211-5

Издание содержит структурированное изложение основных положений дисциплины «Конкурентные стратегии» и включает как теоретические аспекты изучения сущности понятий конкуренции и стратегии, так и практические задания. Предназначено для студентов специальности 1-25 01 03 «Мировая экономика».

УДК 339.137.2  
ББК 65.011.33

ISBN 978-985-540-211-5

© Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2014

## **ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА**

Дисциплина «Конкурентные стратегии» является одной из основных дисциплин в системе подготовки экономистов по специальности «Мировая экономика». Ее изучение позволит студентам сформировать необходимые базовые знания о сущности конкуренции и конкурентной среды рынка, а также об особенностях формирования конкурентной стратегии организации. Актуальность изучения указанной дисциплины обусловлена тем, что повышение конкурентоспособности организаций на основе создания системы устойчивых конкурентных преимуществ является в настоящее время весьма важной задачей, особенно в период нестабильности мировой экономической системы и происходящих кризисных явлений, а также постоянного ужесточения конкуренции на рынке. Конкурентоспособность во многом определяется эффективностью управленческой деятельности организации, которая связана с формированием ее конкурентной стратегии.

Цель изучения дисциплины «Конкурентные стратегии» – приобретение и углубление знаний об основных положениях теории и практики конкуренции, выработка у студентов практических навыков в области анализа конкурентной среды и разработки конкурентной стратегии организации для обеспечения возможности самостоятельного применения полученных знаний в процессе практической деятельности.

Задачами изучения дисциплины являются:

- усвоение студентами сущности, значения, видов, форм и методов конкуренции;
- рассмотрение понятий конкурентной стратегии организации и особенностей ее формирования и реализации;
- усвоение базисных конкурентных стратегий, их содержания и отличительных черт;
- рассмотрение сущности международной конкуренции и механизма формирования конкурентного преимущества стран.

Указанным задачам подчинена принятая структура пособия, соответствующая учебной программе и включающая планы, характеристику основных терминов и определений, структурно-логические схемы и таблицы, вопросы для обсуждения и темы докладов, задания, методические рекомендации по выполнению заданий, вопросы для самоконтроля, тесты по темам.

***ПЛАНЫ, ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ,  
СТРУКТУРНО-ЛОГИЧЕСКИЕ СХЕМЫ И ТАБЛИЦЫ,  
ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ И ТЕМЫ ДОКЛАДОВ,  
ЗАДАНИЯ, ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ, ТЕСТЫ***

**РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНЦИИ**

**Тема 1. Рынок как модель экономической системы.  
Конкуренция и рынок**

***План***

1. Рынок и рыночная структура. Конъюнктура рынка.
2. Сегментация рынка, ее роль и принципы. Рыночная ниша.
3. Конкуренция и ее роль в рыночной экономике.
4. Совершенная конкуренция.
5. Несовершенная (монополистическая) конкуренция.
6. Олигополия.
7. Монополия.
8. Антимонопольная политика государства.

***Основные термины и определения***

*Антимонопольная политика государства* – деятельность государства, выраженная в принятии соответствующего законодательства, направленного на предупреждение, ограничение и пресечение монополистической деятельности и недобросовестной конкуренции в целях обеспечения необходимых условий для эффективного функционирования рынка, содействия и развития добросовестной конкуренции, защиты прав и интересов потребителей.

*Барьеры входа на рынок* – все факторы объективного или субъективного характера, которые препятствуют новым предприятиям организовать рентабельное производство в отрасли.

*Доля рынка (рыночная доля)* – занимаемая организацией часть рынка, которая определяется отношением объема продаж ее товаров или услуг к общему объему продаж на данном рынке и выражается в виде процентного или коэффициентного соотношения.

*Дуополия* – тип рыночной структуры, характеризующийся наличием двух конкурирующих продавцов (производителей), не связанных между собой монополистическим соглашением.

*Дуопсония* – тип рыночной структуры, характеризующийся наличием двух конкурирующих покупателей.

*Емкость рынка* – совокупный платежеспособный спрос покупателей на определенном рынке товара или услуги.

*Интенсивность конкуренции* – степень противодействия конкурентов в борьбе за потребителей и долю рынка.

*Конкуренты* – хозяйствующие субъекты, осуществляющие предпринимательскую деятельность на одном и том же товарном рынке (ст. 1 Закона Республики Беларусь «О противодействии монополистической деятельности и развитии конкуренции» от 12.12.2013 г. № 94-3).

*Конкуренция* – (от лат. *concurrentia* – сталкиваться) – состязательность хозяйствующих субъектов, при которой самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке (ст. 1 Закона Республики Беларусь «О противодействии монополистической деятельности и развитии конкуренции» от 12.12.2013 г. № 94-3).

*Конкуренция несовершенная (монополистическая)* – тип рыночной структуры, характеризующийся наличием большого количества производителей дифференцированного товара (отличающегося по определенным параметрам от товаров-аналогов), примерно равных по своим экономическим возможностям, а также большого количества покупателей данного товара.

*Конкуренция совершенная (чистая)* – тип рыночной структуры, характеризующийся наличием большого количества производителей однородного (однотипного) товара, которые примерно равны по своим экономическим возможностям, а также большого количества покупателей данного товара.

*Конъюнктура рынка* (от лат. *conjuncture* – связывать, соединять) – сложившаяся в определенный момент времени экономическая ситуация на рынке, которая характеризуется соотношением между спросом и предложением, уровнем цен и другими экономическими показателями.

*Монополия* – тип рыночной структуры, характеризующийся наличием одного продавца (производителя), который полностью контролирует предложение на рынке определенного товара или услуги.

*Монопсония* – тип рыночной структуры, характеризующийся наличием одного покупателя, который полностью контролирует спрос на рынке определенного товара или услуги.

*Объекты рынка* – товары и услуги, другие материальные блага, а также факторы производства и ресурсы, по поводу которых субъекты рынка вступают во взаимодействие.

*Олигополия* – тип рыночной структуры, характеризующийся ограниченным количеством конкурирующих между собой продавцов (производителей) товара или услуги.

*Олигопсония* – тип рыночной структуры, характеризующийся ограниченным количеством конкурирующих между собой покупателей товара или услуги.

*Рынок* – совокупность социально-экономических отношений в сфере обращения товаров и услуг.

*Рынок покупателя* – рынок, на котором условия диктуют покупатели в силу превышения предложения товара (услуги) над спросом и ограниченного числа покупателей. Характеризуется тенденцией к снижению цен.

*Рынок продавца* – рынок, на котором условия диктуют продавцы в силу ограниченного предложения товара. Характеризуется тенденцией к росту цен.

*Рыночная ниша* – совокупность сегментов рынка, относящаяся к деятельности определенной организации.

*Рыночная структура (структура рынка)* – совокупность организаций, функционирующих на рынке, и взаимное соотношение их рыночных долей.

*Рыночная экономика* – система организации национальной экономики, развивающаяся на основе действия рыночного механизма.

*Рыночное равновесие (равновесное состояние рынка)* – величина спроса на товар равна величине его предложения.

*Рыночный механизм* – основанная на конкуренции система взаимосвязи и взаимодействия основных элементов рынка, таких как спрос, предложение, цена.

*Сегмент рынка (рыночный сегмент)* – сравнительно независимая однородная часть рынка, которая выделена по определенному критерию.

*Сегментация рынка* – разделение единого рынка на отдельные сегменты по определенному признаку.

*Субъекты рынка* – продавцы как собственники товаров или производители услуг, покупатели как владельцы денег, посредники, которые вступили во взаимодействия по поводу владения, использования и купли-продажи объектов рынка.

## **Структурно-логические схемы и таблицы**

### **Факторы конъюнктуры рынка**

Конъюнктура рынка формируется под влиянием различных факторов, которые следует рассматривать как движущую силу, определяющую характер, направление и темп ее развития. Факторы, влияющие на конъюнктуру рынка, представлены в таблице 1.

**Таблица 1 – Классификация основных факторов конъюнктуры рынка**

Признак классификации	Вид факторов	Характеристика
По связи с циклическостью развития рынка	Циклические	<p>Определяются:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>фазой экономического цикла</i> (подъем, пик, спад, дно);</li> <li>• <i>фазой жизненного цикла товарного рынка (рынка услуг, отрасли)</i> (становление, рост, зрелость, упадок);</li> <li>• <i>фазой жизненного цикла товара (услуги)</i> (выведение на рынок, рост продаж, насыщение, спад продаж, уход с рынка)</li> </ul>
	Нециклические	Не связаны с циклическостью развития рынка
По постоянству воздействия	Постоянные	Воздействуют постоянно
	Непостоянные	Воздействуют периодически
По продолжительности воздействия	Краткосрочные	Воздействуют до 2 лет
	Среднесрочные	Воздействуют от 2 до 8 лет
	Долговременные	Воздействуют более 8 лет
По степени предсказуемости	Прогнозируемые	Влияние факторов можно предвидеть и учесть
	Непрогнозируемые	Вызываются непредсказуемыми или случайными обстоятельствами
По управляемости	Управляемые	Могут контролироваться и регулироваться
	Неуправляемые	Не могут контролироваться и регулироваться
По направленности воздействия	Стимулирующие	Положительно влияют на результативность деятельности
	Сдерживающие	Отрицательно влияют на результативность деятельности
	Нейтральные	Не влияют на результативность деятельности

## Окончание таблицы 1

Признак классификации	Вид факторов	Характеристика
По происхождению	Научно-технические	Обусловлены развитием науки и технологий
	Социально-экономические	Обусловлены социально-экономическими изменениями в обществе
	Военно-политические	Обусловлены политической и военной ситуацией
	Государственно-правовые	Определяются состоянием законодательной базы
	Естественно-природные	Определяются географическими и природными условиями
По характеру информации	Количественные	Измеряются по количественной шкале
	Качественные	Измеряются по качественной шкале

### *Сегментация рынка*

Сегментация рынка проводится в зависимости от признака или совокупности признаков, которые заложены в ее основу (рисунок 1).



Рисунок 1 – Основные признаки сегментации рынка

### *Понятие конкуренции*

Выделяются три основных подхода к определению сущности конкуренции: поведенческий, структурный, функциональный (рисунок 2).



Рисунок 2 – Подходы к определению сущности конкуренции

### *Функции конкуренции*

В рыночной экономике конкуренция выполняет ряд определенных функций (таблица 2).

Таблица 2 – Основные функции конкуренции

Функция	Характеристика
Функция регулирования	Основные производственные ресурсы направляются в те сферы, где в них существует наибольшая потребность и где они могут быть использованы с максимальной эффективностью
Функция мотивации	Стимулирование организаций предлагать на рынке наилучшую по качеству и цене продукцию, снижать затраты
Функция распределения	Доход от предпринимательской деятельности перераспределяется в пользу организаций, использующих свои ресурсы наиболее эффективно
Функция контроля	Позволяет ограничивать одностороннее влияние действия отдельных организаций и предоставляет потребителю возможность выбора



### *Типы конкуренции*

Выделяется достаточно большое количество признаков классификации конкуренции по различным типам, указанным в таблице 3.

**Таблица 3 – Классификация основных типов конкуренции**

Признак классификации	Тип конкуренции	Характеристика
По уровню	Глобальная	Соперничество глобальных экономических субъектов на мировом рынке
	Международная	Соперничество национальных и транснациональных экономических субъектов на международном рынке
	Национальная	Соперничество отечественных экономических субъектов на национальном рынке
	Региональная	Соперничество экономических субъектов внутри регионов, областей
	Локальная	Соперничество субъектов на местных локальных рынках (города, района)
По субъекту	Страновая	Участниками конкурентных отношений являются страны
	Отраслевая	Участниками конкурентных отношений являются отрасли
	Фирменная	Участниками конкурентных отношений являются организации
	Товарная	Участниками конкурентных отношений являются товары
Товарная (таблица 16)	Функциональная	Возникает между различными товарами
	Видовая	Возникает между разновидностями одного товара
	Предметная	Возникает между торговыми марками одного товара
По методу (табл. 3)	Ценовая	Осуществляется маневрирование ценой
	Неценовая	Осуществляется маневрирование неценовыми методами
По степени легальности и цивилизованности	Добросовестная	Осуществляется открыто с соблюдением действующего законодательства и этических норм
	Недобросовестная	Осуществляется с полным или частичным нарушением действующего законодательства и этических норм: <ul style="list-style-type: none"> <li>• дискредитация конкурентов;</li> <li>• нарушение антимонопольного законодательства;</li> <li>• демпинг (продажа товаров по ценам, значительно ниже среднего уровня) и ценовая дискриминация;</li> <li>• экономический шпионаж и др.</li> </ul>
По степени интенсивности	Слабая	Соперничество между конкурентами незначительно
	Умеренная	Степень конкуренции на рынке относительно не высокая
	Значительная	Существенный уровень конкуренции между соперниками
	Высокая	Жесткая конкурентная борьба

## **Вопросы для обсуждения, темы докладов**

1. Сущность и основные черты рыночной экономики.
2. Понятие экономических циклов.
3. Конкуренция и ее роль в жизни природы (или истории человеческого общества).
4. Эволюция становления конкурентных отношений в XX и начале XXI в. (в Беларуси, другой стране).
5. Регулирование конкурентных отношений в Республике Беларусь (или в другой стране).
6. Антимонопольное регулирование: доводы «за» и «против».

## **Задания**

**Задание 1.1.** Проанализируйте свойства некоторых конъюнктурообразующих факторов по признакам (см. таблицу 1) по форме таблицы 4, учитывая определенную условность классификации.

**Таблица 4 – Характеристика конъюнктурообразующих факторов**

Вид фактора	Пример конъюнктурообразующего фактора				
	Стихийное бедствие	Военный конфликт	Появление нового товара на рынке	Изменение цены на товар	Свой вариант
Циклический или нециклический					
Постоянный или непостоянный					
Краткосрочный, среднесрочный или долговременный					
Прогнозируемый или непрогнозируемый					
Управляемый или неуправляемый					
Стимулирующий, сдерживающий или нейтральный					
Научно-технический, социально-экономический, военнополитический, государственноправовой или естественно-природный					
Количественный или качественный					

**Задание 1.2.** Проведите сегментацию рынка следующего товара или услуги (конкретизируйте) по основным признакам (см. рисунок 1):

- спортивный инвентарь;
- ювелирные изделия;
- путешествия;
- лекарства;
- игрушки;
- компьютерные игры;
- детское питание;
- автомобили;
- другое.

**Задание 1.3.** Определите характерные особенности основных типов рыночной структуры по форме таблицы 5.

Таблица 5 – Характеристика типов рыночной структуры

Тип рыночной структуры	Характерные особенности						Пример отрасли
	Количество продавцов	Количество покупателей	Направленность конкуренции и ее интенсивность	Доступ новых участников на рынок	Относительный размер долей рынка продавцов	Ценообразование	
Совершенная (чистая) конкуренция							
Несовершенная (монопольная) конкуренция							
Олигополия							
Олигопсония							
Дуополия							
Дуопсония							
Монополия							
Монопсония							

**Задание 1.4.** Рассчитайте долю рынка и сегментированную долю рынка каждой из организаций по форме таблицы 6. Для расчетов используйте формулы (1.1) и (1.2).

Таблица 6 – Распределение долей рынка и сегментированных долей рынка

Организация	Объем продаж, усл. ед.	Доля рынка, %	Сегментированная доля рынка, %
Конкурент А	140		
Конкурент Б	64		
Конкурент В	58		
Конкурент Г	22		
Конкурент Д	15		
Конкурент Е	7		
Итого по организациям			100,0
Объем продаж на рынке, всего	535	100,0	—

**Задание 1.5.** Оцените интенсивность конкуренции на рынке по форме таблицы 7. Полученные данные используйте для расчетов показателей интенсивности конкуренции в таблице 8 по формулам (1.3)–(1.5).

Таблица 7 – Распределение долей рынка и рангов организаций

Организация	Объем продаж, усл. ед.	Доля рынка ( $D_i$ ), коэффициент	Квадрат доли ( $D_i^2$ )	Ранг ( $R_i$ ) (самая крупная организация имеет ранг, равный 1)	$R_i D_i$
Конкурент 1	365				
Конкурент 2	84				
Конкурент 3	251				
Конкурент 4	640				
Конкурент 5	18				
Конкурент 6	29				
Конкурент 7	511				
Конкурент 8	617				
Конкурент 9	88				
Конкурент 10	42				
Сумма		1	1	x	
Среднее арифметическое значение доли рынка $\left( \bar{A}_{по} = \frac{1}{n} \right)$	x		x	x	x

Таблица 8 – Показатели интенсивности конкуренции на рынке

Показатели	Формула расчета	Диапазон значений, характеристика интенсивности конкуренции	Значение	Интенсивность конкуренции (слабая, умеренная, значительная, высокая)
1. Четырехдольный индекс концентрации	(1.3)	$0 < CR_4 \leq 1$ , с ростом показателя снижается		
2. Индекс Херфиндала – Хиршмана	(1.4)	$\frac{1}{n} \leq HHI \leq 1$ , с ростом показателя снижается		
3. Ранговый индекс Розенблюта (Холла – Тайдмана)	(1.5)	$\frac{1}{n} \leq HT \leq 1$ , с ростом показателя снижается		

*Методические рекомендации по выполнению заданий*

Доля рынка организации ( $D_i$ ) определяется по формуле

$$\ddot{A}_i = \frac{\hat{I}_i}{\hat{I}_{\text{общ}}}, \quad (1.1)$$

где  $O_i$  – объем продаж  $i$ -й организации;  
 $O_{\text{общ}}$  – общий объем продаж на рынке.

Для анализа распределения долей организаций на определенном сегменте рынка вместо фактической величины доли рынка можно использовать косвенную величину сегментированной доли рынка ( $S_i$ ). Расчет данного показателя будет осуществляться по следующей формуле:

$$S_i = \frac{\hat{I}_i}{\sum_{i=1}^n \hat{I}_i}, \quad (1.2)$$

где  $n$  – количество  $i$ -х организаций.

Данные показатели можно представить в виде процентного соотношения, если их умножить на 100.

Для количественной оценки интенсивности конкуренции используются определенные показатели, основанные на использовании значений долей рынка конкурентов. В случае, если их сумма не равна 1 (или 100%), т. е. исследуется не весь рынок, а его сегмент, необходимо использовать значения сегментированных рыночных долей и оценивать интенсивность конкуренции на данном сегменте.

При решении задачи используются приведенные показатели.

*Индекс концентрации* ( $CR_k$ ) (*Concentration Ratio*) отражает уровень концентрации отрасли и позволяет оценить степень монополизации рынка. Данный показатель является величиной обратной интенсивности конкуренции и представляет собой общую долю определенного количества крупнейших продавцов на рынке. Показатель рассчитывается органами государственной статистики США и Франции для 4, 8, 20, 50, 100 ведущих компаний рынка, в Германии, Великобритании, Канаде – для 3, 6, 10 крупнейших компаний. В соответствии с мировой практикой используется *четырёхдольный индекс концентрации* ( $CR_4$ ), представляющий собой совокупную долю четырех организаций, реализующих максимальный объем товара в общем объеме исследуемого рынка, который рассчитывается по формуле

$$CR_4 = \sum_{i=1}^4 \ddot{A}_i . \quad (1.3)$$

Чем выше степень концентрации, тем менее конкурентным является рынок. Недостатком данного показателя считается его нечувствительность к различным вариантам распределения долей между конкурентами. Он характеризует только сумму долей организаций, но разрыв между ними может быть разным.

Другим показателем, который учитывает распределение долей между конкурентами, является *индекс Херфиндала – Хиришмана* ( $HNI$ ) (*Herfindal – Hirschman Index*), представляющий собой оценку распределения рыночных долей организаций-конкурентов с помощью суммы их квадратов:

$$HNI = \sum_{i=1}^n \ddot{A}_i^2 . \quad (1.4)$$

Данный показатель используется правительством США для целей антимонопольной деятельности. Он равен значению  $\frac{1}{n}$  в случае, когда на рынке работают много продавцов, имеющих равную долю рынка, а при чистой монополии достигает 1. Чем больше значение индекса, тем выше концентрация продавцов на рынке. Основным преимуществом этого показателя является его способность реагировать на перераспределение долей между организациями, работающими на рынке, а также независимость от количества выбранных организаций, недостатком – меняющаяся в зависимости от числа конкурентов его нижняя граница значений.

Для того чтобы при расчете учитывались ранги организаций, можно воспользоваться *ранговым индексом Розенблюта (Холла – Тайдмана) (Hall – Tideman Index) (HT)*, который рассчитывается на основе порядкового или рангового номера организации ( $R_i$ ), полученного путем ранжирования долей от максимума к минимуму, по следующей формуле:

$$HT = \frac{1}{2 \sum_{i=1}^n R_i \ddot{A}_i - 1}, \quad (1.5)$$

где  $R_i$  – ранговый номер  $i$ -й организации (самая крупная организация имеет ранг 1).

Данный индекс изменяется в пределах от  $\frac{1}{n}$  до 1, где  $n$  – число организаций отрасли. Чем меньше показатель, тем ниже концентрация на рынке и выше уровень интенсивности конкуренции.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Что такое рынок и какова его структура?
2. Какие основные факторы конъюнктуры рынка вы знаете?
3. Что представляет собой конкуренция?
4. В чем заключаются преимущества конкуренции для покупателей и для продавцов?
5. Каковы основные типы рыночной структуры?

6. Что такое дифференциация продукции и как она осуществляется?
7. В чем заключается разница между совершенной конкуренцией и монополистической конкуренцией?
8. Какие могут быть барьеры для входа в отрасль?
9. При каком типе рыночной структуры организации обладают наибольшей рыночной властью?
10. Какие функции выполняет антимонопольное законодательство?
11. Какой закон в Беларуси регулирует конкурентные отношения?

### *Тест*

Закончите фразу, выбрав правильный ответ из предложенных вариантов.

1. Для рыночной экономики не характерно следующее:
  - а) конкуренция;
  - б) централизованное планирование;
  - в) господство частной собственности;
  - г) суверенитет потребителя.
2. Факторы конъюнктуры рынка, которые могут контролироваться и регулироваться, называются:
  - а) циклическими;
  - б) стимулирующими;
  - в) естественно-природными;
  - г) управляемыми.
3. Такой показатель сегментации рынка, как состав семьи, относится к признаку:
  - а) социальному;
  - б) экономическому;
  - в) географическому;
  - г) психологическому.
4. Стимулирование организаций к снижению затрат является функцией:
  - а) регулирования;
  - б) мотивации;
  - в) распределения;
  - г) контроля.



5. Общей чертой рынка чистой конкуренции и рынка монополистической конкуренции является:

- а) продажа дифференцированных товаров;
- б) большое количество продавцов и покупателей на рынке;
- в) продажа однородных товаров;
- г) несколько продавцов на рынке.

6. Олигопсония – это тип рыночной структуры, где имеется:

- а) большое количество конкурирующих покупателей;
- б) несколько конкурирующих продавцов;
- в) несколько конкурирующих покупателей;
- г) один крупный покупатель.

7. Ситуация, близкая к совершенной конкуренции, характерна для:

- а) рынка мобильных телефонов;
- б) рынка пшеницы;
- в) рынка парфюмерии;
- г) рынка туристических услуг.

## **Тема 2. Эволюция теорий о конкуренции**

### ***План***

1. Классические теории совершенной конкуренции А. Смита и Д. Рикардо.

2. Теории монополистической конкуренции Э. Чемберлина и несовершенной конкуренции Дж. Робинсон.

3. Теория Хекшера – Олина и парадокс Леонтьева.

4. Модели олигополии Курно, Штакельберга и Бертрана.

5. Теория игр и равновесие Нэша.

6. Теория конкурентных преимуществ М. Портера.

### ***Основные термины и определения***

*Классическая школа (политэкономии)* – одно из крупнейших направлений экономической мысли, положившее начало научному подходу к изучению понятия конкуренции. Согласно ему свободная конкуренция является естественным процессом, а экономика обладает способностью к саморегулированию. Крупнейшие представители школы – А. Смит и Д. Рикардо.

*Конкурентное преимущество* – эксклюзивная ценность, которой обладает организация и которая дает ей превосходство перед конкурентами.

*Международное разделение труда* – специализация стран на производстве определенных видов товаров, обусловленная наличием более дешевых факторов производства по сравнению с другими странами.

*Модель олигополии Бертрана* – модель ценовой конкуренции на олигополистическом рынке, т. е. конкуренция происходит путем снижения цен до уровня предельных издержек.

*Модель олигополии Курно* – количественная модель конкуренции на олигополистическом рынке, которая ориентируется на выпуск продукции как стратегическую переменную. Особенность модели – каждый из производителей исходит из предпосылки о том, что конкуренты сохранят текущий объем выпуска.

*Модель олигополии Штакельберга* – модель конкуренции на олигополистическом рынке. Особенность модели – наличие лидирующего предприятия, которое первым установило объем выпуска товаров и несимметричное равновесие.

*Норма прибыли* – показатель, отражающий отношение прибыли предприятия к стоимости его имущества за вычетом обязательств.

*Парадокс Бертрана* – ситуация, когда два олигополиста, конкурируя между собой и достигнув равновесия, получают нулевую прибыль.

*Парадокс Леонтьева* – противоречие в теории Хекшера – Олина, обнаруженное В. Леонтьевым при анализе внешней торговли США за 1947 г.

*Преимущество абсолютное* – преимущество в производстве определенных товаров и услуг, которым одна страна обладает по отношению ко всем или большинству других стран благодаря особенностям имеющихся факторов производства.

*Преимущество относительное (сравнительное)* – преимущество в производстве товаров и услуг, которым обладает страна благодаря более высокой эффективности производства.

*Принцип «невидимой руки»* – метафора, использованная Адамом Смитом при описании влияния личного интереса на максимизацию пользы для всего общества.

*Равновесие Нэша* – положение в теории игр, при котором самостоятельные стратегии игроков не позволяют получить результат лучший, чем результат конкурента.

*Свобода торговли* – отсутствие искусственных (установленных государством) барьеров в торговле между странами.

*Теория игр* – математический метод изучения оптимальных стратегий в играх. Под *игрой* понимается процесс взаимодействия двух и более сторон (игроков), ведущих борьбу за реализацию своих интересов в конфликтных ситуациях. Каждая из сторон преследует свою цель и использует определенную стратегию, которая может привести к выигрышу или проигрышу и которая влияет на решения остальных игроков.

*Теория Хекшера – Олина* – модель внешней торговли, в соответствии с которой страна имеет преимущества в экспорте товаров, для производства которого интенсивно используется имеющийся у нее в избытке фактор производства.

*Факторы производства* – ресурсы, необходимые для выпуска продукции (товаров и услуг).

### **Структурно-логические схемы и таблицы**

#### *Модели олигополии*

К настоящему времени сформировался ряд научных моделей поведения на олигополистическом рынке (рисунок 3).



**Рисунок 3 – Основные модели олигополии**

#### *Теория М. Портера*

По мнению М. Портера, в любой отрасли экономики как на внутреннем рынке, так и на внешнем, сущность конкуренции выражается пятью силами (рисунок 4).

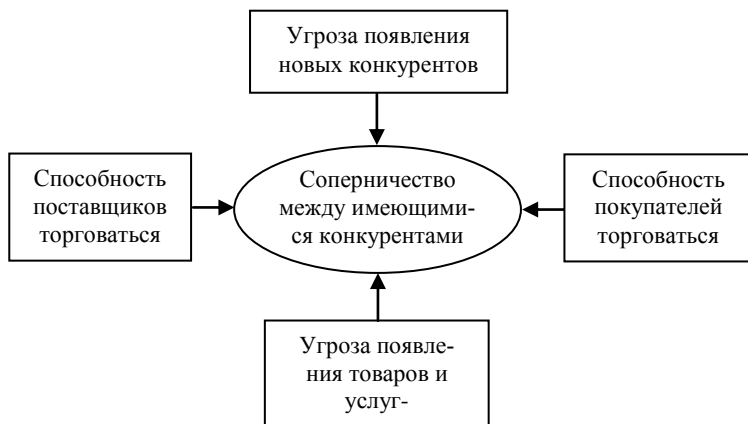


Рисунок 4 – Пять сил, определяющих конкуренцию в отрасли, М. Портера

### ***Вопросы для обсуждения, темы докладов***

1. Вклад в разработку концепции современной науки о конкуренции Ф. И. Эджуорта (А. П. Лернера, А. Маршалла, К. Викасселя, Ф. А. фон Хайека, Ф. Х. Найта, Дж. Б. Кларка, Й. Шумпетера или других ученых).
2. Модель олигополии Эджуорта (Форхаймера, Спенса, Милгроста – Робертса, Модильяни или других ученых).
3. Основные принципы свободы торговли.
4. Конкурентное преимущество: сущность, классификация, факторы формирования.
5. Концепция цепочки ценностей М. Портера.

### ***Задания***

**Задание 2.1.** В дуополии Курно отраслевая кривая спроса  $P = 101 - 4Q$ , переменные затраты обоих предприятий равны 5 р. за ед. Определите выпуск продукции каждого предприятия ( $q_1$  и  $q_2$ ), равновесный отраслевой выпуск продукции ( $Q$ ) и равновесную цену ( $P$ ) в отрасли.

**Задание 2.2.** В дуополии Штакельберга отраслевая кривая спроса  $P = 101 - 4Q$ , переменные затраты обоих предприятий равны 5 р. за ед. Определите выпуск продукции каждого предприятия ( $q_1$  и  $q_2$ ),

равновесный отраслевой выпуск продукции ( $Q$ ) и равновесную цену ( $P$ ) в отрасли, если лидером является первое предприятие.

**Задание 2.3.** Сравните полученные при решении заданий 2.1 и 2.2 результаты и сделайте выводы о предпочтительности модели дуополии как для самих предприятий, так и для потребителей.

*Методические рекомендации по выполнению заданий*

В дуополии Курно отраслевая кривая спроса определяется линейной функцией

$$P = a - bQ, \quad (2.1)$$

где  $P$  – цена продукции;

$Q$  – отраслевой объем выпуска.

Отраслевой объем выпуска исчисляется по формуле

$$Q = q_1 + q_2, \quad (2.2)$$

где  $q_1$  – объем выпуска продукции первого предприятия;

$q_2$  – объем выпуска продукции второго предприятия.

Объем выпуска каждого предприятия в модели Курно определяется по формуле

$$q_1 = q_2 = \frac{a - c}{3b}, \quad (2.3)$$

где  $c$  – переменные затраты предприятий.

В модели дуополии Штакельберга объем выпуска предприятия-лидера определяется следующим образом:

$$q_1 = \frac{a - c}{2b}. \quad (2.4)$$

Объем выпуска второго предприятия равен:

$$q_2 = \frac{a - c}{4b} . \quad (2.5)$$

Применяется следующий алгоритм выполнения заданий:

1. Определяется выпуск продукции каждого предприятия (в задании 2.1 – по формуле (2.3); в задании 2.2 – по формулам (2.4), (2.5)).
2. Рассчитывается отраслевой объем выпуска (по формуле (2.2)).
3. Исчисляется равновесная цена в отрасли (по формуле (2.1)).

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Каковы основные этапы развития теории конкуренции?
2. В чем заключается сущность классической теории совершенной конкуренции?
3. Какова сущность принципа «невидимой руки»? Что имел в виду А. Смит, формулируя эту идею?
4. Каковы основные модели олигополии и их отличия?
5. В чем заключается сущность теорий монополистической и несовершенной конкуренции Э. Чемберлина и Дж. Робинсон? Чем отличаются их подходы?
6. Какие выводы следуют из теории Хекшера – Олина?
7. Каков смысл парадокса Леонтьева?
8. Каковы сущность и значение теории игр в современной теории конкуренции?
9. В чем заключается понятие равновесия Нэша?
10. Каковы детерминанты конкурентного преимущества страны М. Портера и их взаимосвязь?
11. Каковы пять сил конкуренции М. Портера?

### ***Тест***

Закончите фразу, выбрав правильный ответ из предложенных вариантов.

1. Одним из первых экономистов, который создал теорию олигополии, является:
  - а) Дж. Нэш;
  - б) А. Курно;

- в) Дж. Робинсон;
- г) М. Портер.

2. Создателем теории монополистической конкуренции является:

- а) Э. Чемберлин;
- б) А. Смит;
- в) В. Леонтьев;
- г) Г. фон Штакельберг.

3. Цена на продукцию в условиях олигополии, аналогичная цене совершенно конкурентного рынка, устанавливается при равновесии:

- а) Курно;
- б) Бертрана;
- в) Штакельберга;
- г) Нэша.

4. Для модели дуополии Курно верно следующее утверждение:

- а) равновесные цены и объемы выпуска дуополистов одинаковы;
- б) одно из предприятий является лидером и первым объявляет объем выпуска;
- в) дуополисты конкурируют, устанавливая цену на свою продукцию;
- г) имеется тайный сговор между дуополистами по вопросу координации своих действий.

5. А. Смитом разработана теория:

- а) жизненного цикла товаров;
- б) сравнительных преимуществ;
- в) абсолютных преимуществ;
- г) конкурентных преимуществ.

6. Автором теории сравнительных преимуществ является:

- а) В. Леонтьев;
- б) Э. Хекшер;
- в) А. Смит;
- г) Д. Рикардо.

7. Автором труда «Экономика несовершенной конкуренции» является:

- а) Д. Рикардо;
- б) А. Смит;
- в) Э. Чемберлин;
- г) Дж. Робинсон.

8. Наиболее правильное определение понятия «невидимой руки» рынка следующее:

- а) механизм, сводящий покупателей и продавцов товаров и услуг;
- б) перераспределение доходов между богатыми и бедными;
- в) стихийное действие объективных экономических законов;
- г) государственное регулирование.

9. Теория Хекшера – Олина сформировалась:

- а) в 1910-е гг.;
- б) в 1930-е гг.;
- в) в 1950-е гг.;
- г) в 1970-е гг.

10. Имя Дж. Нэша связано:

- а) с моделью конкурентных преимуществ стран;
- б) с использованием теории игр при изучении олигополии;
- в) с моделью ценовой олигополии;
- г) с методом измерения монопольной власти.

11. К конкурентным силам М. Портера не относится:

- а) государственное регулирование конкуренции;
- б) угроза появления товаров-заменителей;
- в) способность покупателей торговаться;
- г) соперничество между имеющимися конкурентами.

### **Тема 3. Методы конкуренции**

#### ***План***

- 1. Конкурентное поведение на рынке.
  - 2. Ценовая конкуренция. Ценовая политика организации.
  - 3. Неценовая конкуренция и ее основные формы.
  - 4. Качество товара как основная форма неценовой конкуренции.
- Теории У. Шухарта и Э. Деминга.

#### ***Основные термины и определения***

*Качество* – комплексное интегрирующее понятие всех сторон продуктивной деятельности, направленной на удовлетворение многообразных потребностей общества и каждого человека.



*Качество товара* – совокупность свойств, обеспечивающих возможность удовлетворять определенные потребности покупателей.

*Конкурентное поведение* – система действий организации, связанных с ведением конкурентной борьбы на рынке.

*Конкуренция неценовая* – метод конкурентной борьбы, основанный на использовании неценовых средств достижения конкурентных преимуществ, таких как совершенствование качества товара и условий его продажи, ассортимент, реклама, новизна, техническое превосходство и др.

*Конкуренция ценовая* – метод конкурентной борьбы, в основу которого положено маневрирование ценой товара.

*Метод конкуренции* – способ, которым ведется конкурентная борьба.

*Сервис* – комплекс услуг, связанных с продажей товара.

*Сервис послепродажный (послепродажное обслуживание)* – комплекс услуг, оказываемых после продажи товаров (монтаж, ремонт и др.).

*Сервис предпродажный (предпродажное обслуживание)* – комплекс услуг по подготовке товара к продаже (наладка, устранение дефектов и др.).

*Управление качеством продукции* – деятельность, направленная на выполнение требований к качеству продукции.

*Цена* – денежное выражение стоимости товара.

*Ценовая дискриминация* – продажа товаров или услуг по разным ценам разным покупателям.

*Ценовая политика* – совокупность принципов и методов ценовой конкуренции.

*Ценовая скидка* – уменьшение цены товара или услуги с учетом состояния рынка или условий договора.

*Ценообразование* – процесс формирования цен на товары.

## ***Структурно-логические схемы и таблицы***

### ***Типы конкурентного поведения на рынке***

Выделяют три типа конкурентного поведения организации на рынке, приведенные на рисунке 5.

### ***Ценовая политика***

Основные формы ценовой конкуренции представлены на рисунке 6.

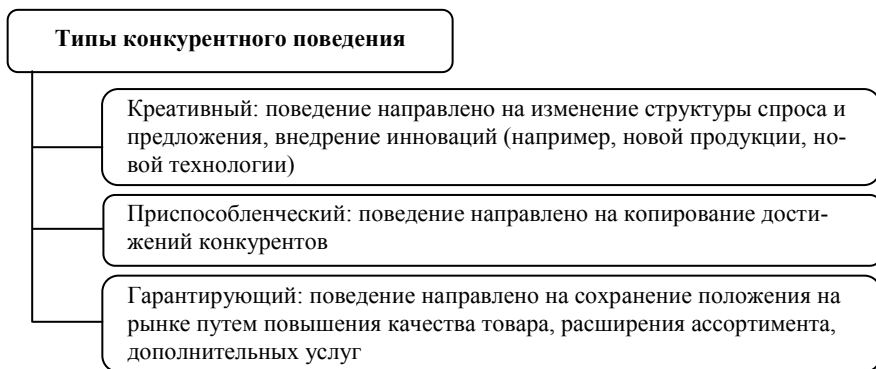


Рисунок 5 – Типы конкурентного поведения



Рисунок 6 – Формы ценовой конкуренции

### *Качество товара*

Основные показатели качества продукции по классификации Э. В. Минько представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Показатели качества продукции

Группа показателей	Характеристика	Пример
1. Показатели назначения	Обуславливают пригодность продукции удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением	Мощность двигателя, калорийность пищевых продуктов, точность измерительного прибора
2. Показатели ресурсосбережения	Отражают степень экономного потребления материальных и энергетических ресурсов	Расход топлива, энергии, коэффициент полезного действия
3. Показатели надежности продукции	Отражают возможность продукции сохранять во времени способность выполнения требуемых функций	Безотказность работы, ремонтпригодность, долговечность, сохраняемость
4. Эргономические показатели	Характеризуют соответствие эргономическим требованиям, определяемым свойствами человека и характеристиками среды использования	Гигиенические показатели (токсичность, шум, радиация), антропометрические показатели (соответствие размерам человеческого тела), физиологические и психологические показатели
5. Эстетические показатели	Характеризуют информационную выразительность, колористическое оформление	Оригинальность, соответствие моде, стилю, декоративность
6. Показатели технологичности конструкции	Отражают совокупность свойств конструкции изделия	Тип производства (единичное, серийное, массовое)
7. Показатели транспортабельности	Характеризуют приспособленность продукции к перемещению в пространстве	Масса и габаритные размеры, требования к упаковке, допустимая температура и влажность при транспортировке
8. Показатели стандартизации и унификации	Показывают насыщенность продукции стандартными, унифицированными и оригинальными частями	Уровень стандартизации, унификации
9. Патентно-правовые показатели	Характеризуют патентную защиту продукции	Степень защиты патентами и авторскими свидетельствами
10. Экологические показатели	Характеризуют уровень вредного воздействия продукции на окружающую среду	Концентрация вредных выбросов в окружающую среду, уровень вредных излучений

## Окончание таблицы 9

Группа показателей	Характеристика	Пример
11. Показатели безопасности	Характеризуют безопасность для человека при эксплуатации или потреблении продукции	Электрическая прочность изоляции токоведущих частей, наличие защитных устройств
12. Экономические показатели	Характеризуют экономическую эффективность использования продукции	Эксплуатационные расходы, стоимость ремонта и утилизации, стоимость обслуживания

### *Вопросы для обсуждения, темы докладов*

1. Принципы и задачи ценообразования при ценовой конкуренции (ценообразование с ориентацией на спрос или ценообразование с ориентацией на уровень конкуренции).
2. 14 принципов управления качеством Э. Деминга.
3. Концепция управления качеством «шесть сигм».

### *Задания*

**Задание 3.1.** Оцените целесообразность ценовой конкуренции на рынке товара по форме таблицы 10.

Таблица 10 – Показатели прибыли при ценовой конкуренции на рынке

Фирма	Покупная цена товара у поставщика, усл. ед.	Розничная цена товара, усл. ед.	Прибыль на 1 ед. товара, усл. ед.	Рентабельность, %	Количество проданного товара, ед.	Выручка, усл. ед.	Прибыль, усл. ед.
А	520	550			140		
В	520	580			120		
С	520	600			100		

**Задание 3.2.** Предложите формы неценовой конкуренции для интернет-магазина, специализирующегося на продаже книг или других товаров, по следующим направлениям:

- ассортимент товаров;
- срок и условия доставки заказа, курьерская служба;
- способ оплаты заказа;
- контент сайта, дизайн;

- упаковка;
- бонусы и подарки;
- акции и распродажи;
- обратная связь и послепродажная работа с покупателем;
- дополнительные услуги;
- другие.

Проанализируйте и сравните формы неценовой конкуренции 2–3 интернет-магазинов.

**Задание 3.3.** Определите основные показатели качества следующих товаров, предварительно изучив литературу, материалы периодической печати, ресурсы сети «Интернет»:

- телевизоров;
- кофе;
- детских игрушек;
- косметических кремов;
- других товаров (свой вариант).

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Каковы основные типы конкурентного поведения и их отличительные характеристики?
2. Каковы цели и принципы ценовой политики организации?
3. Какие методы ценообразования вы знаете?
4. Какие виды ценовых скидок существуют?
5. Что является отличием и преимуществом неценовой конкуренции по сравнению с ценовой конкуренцией?
6. Что относят к основным чертам предпродажного и послепродажного сервиса (обслуживания)?
7. Что называют качеством и какими показателями его можно оценить?
8. Какова сущность понятия «управление качеством»?

### ***Тест***

Закончите фразу, выбрав правильный ответ из предложенных вариантов.

1. Тип конкурентного поведения на рынке, при котором организация выпускает на рынок новый товар, называется:

- а) приспособленческим;
- б) контролирующим;
- в) гарантирующим;
- г) креативным.

2. Ценовая дискриминация – это:

- а) продажа одного и того же товара по разной цене разным покупателям;
- б) изменение цены в зависимости от объема продаж;
- в) установление скидок определенным группам потребителей (например, пенсионерам или студентам);
- г) установление более высокой цены на товар более высокого качества.

3. Форма ценовой конкуренции, предполагающая установление максимально высокой цены за новый товар, называется:

- а) проникновением на рынок;
- б) «снятием сливок»;
- в) престижной ценой;
- г) ценой-приманкой.

4. Формой неценовой конкуренции является:

- а) продажа товара по самой низкой цене;
- б) предоставление скидок покупателям за досрочную оплату;
- в) увеличение срока гарантийного обслуживания;
- г) снижение цены за покупку комплекта товаров.

5. Из показателей качества товара к показателям надежности относится:

- а) ремонтпригодность;
- б) стоимость обслуживания;
- в) энергоемкость;
- г) уровень выбросов в окружающую среду.

6. Научные разработки в области теории управления качеством товара связаны с именем ученого:

- а) В. Леонтьева;
- б) Г. фон Штакельберга;
- в) Э. Деминга;
- г) Э. Хекшера.

## РАЗДЕЛ II. КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ И ТАКТИКИ ФИРМ НА РЫНКАХ

### Тема 4. Конкурентная стратегия фирмы

#### *План*

1. Сущность стратегии организации.
2. Конкурентная стратегия организации и этапы ее формирования.
3. Анализ конкурентной среды организации.
4. Анализ конкурентного потенциала организации и ее конкурентоспособности.
5. Комплексные методы стратегического анализа.

#### *Основные термины и определения*

*Внешняя среда организации* – все, что воздействует на организацию из окружающей среды.

*Внутренняя среда организации* – основные элементы и подсистемы внутри организации, обеспечивающие осуществление протекающих в ней процессов.

*Конкурентная среда* – часть внешней среды организации, которая представляет собой совокупность субъектов рынка и их отношений, складывающихся в процессе конкурентной борьбы и определяющих интенсивность конкуренции.

*Конкурентный потенциал* – совокупность имеющихся материальных и нематериальных ресурсов и возможностей организации, определяющих ее конкурентные преимущества.

*Конкурентоспособность организации* – сравнительное преимущество организации по отношению к другим хозяйствующим субъектам данной отрасли.

*Стратегия* – долгосрочное направление развития организации по достижению поставленных стратегических целей.

*Стратегия деловая (бизнес-стратегия)* – концепция бизнеса, которым занимается организация.

*Стратегия конкурентная* – система долгосрочных действий, направленных на возникновение, поддержание и защиту конкурентных преимуществ, позволяющая эффективно функционировать в конкурентной среде.

*Стратегия корпоративная* – стратегия организации, развивающей более чем один бизнес.

*Стратегия операционная* – принцип управления звеном организационной структуры предприятия.

*Стратегия функциональная* – план деятельности функциональной единицы.

### **Структурно-логические схемы и таблицы**

#### *Сущность стратегии*

В настоящее время существует множество трактовок понятия «стратегия», как близких друг другу, так и альтернативных по своему смысловому содержанию (таблица 11). Однако общей чертой большинства точек зрения по вопросу определения стратегии является мнение о ее направленности на будущее развитие организации.

**Таблица 11 – Некоторые формулировки понятия стратегии организации**

Определение стратегии	Авторы определения
<i>Комплексный план управления</i> , который должен укрепить положение компании на рынке и обеспечить координацию усилий, привлечение и удовлетворение потребителей, успешную конкуренцию и достижение глобальных целей	А. Томпсон и А. Стрикленд
<i>Генеральная программа действий</i> , выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Стратегия формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения. Это своего рода «нить времени», связывающая прошлое и будущее и одновременно указывающая путь к развитию	В. Д. Маркова и С. А. Кузнецова
<i>Долгосрочное качественно определенное направление развития организации</i> , касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям	О. С. Виханский
<i>Выражение намерений</i> , направленных на достижение заранее выработанных целей путем распределения ограниченных ресурсов	Дж. Эткинсон и Й. Уилсон
<i>Общий подход к работе в организационной среде</i>	Э. Грэй и Л. Смелтзер
<i>Набор правил</i> для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности	И. Ансофф
<i>Способ реализации</i> теории бизнеса и практической деятельности	П. Друкер
<i>Совокупность средств</i> , с помощью которых организация приближается к достижению долгосрочных целей	Д. Хасси
<i>Совокупность всех действий управляющих</i> , способствующих достижению целей организации	А. Томпсон и А. Стрикленд
<i>Установление основных долгосрочных целей и задач</i> предприятия и <i>выработка программы действия</i> и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей	А. Чандлер



### *Пять «П» стратегии по Г. Минцбергу*

В работе «Школы стратегий» («Стратегическое сафари») профессор менеджмента *Генри Минцберг* говорит, что понятие стратегии требует не одного, а пяти определений (рисунок 7), поскольку относятся к тем словам, в которые при определении люди вкладывают один смысл, а при употреблении – другой.

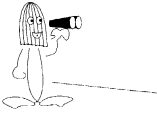



Пять «П» стратегии. Стратегия – это:				
План	Принцип поведения	Позиция	Перспектива	Прием (ловкий маневр)
				

Рисунок 7 – Пять «П» стратегии Г. Минцберга

### *Пирамида стратегий организации*

На организационном уровне стратегия имеет иерархическую структуру в виде стратегической пирамиды (рисунок 8).

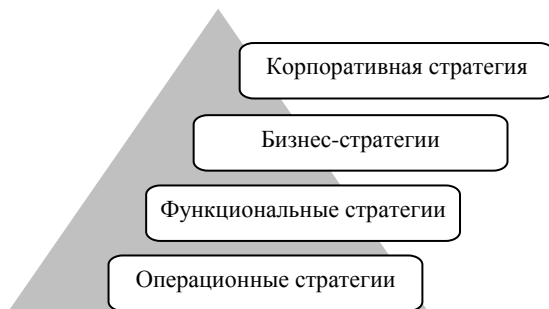


Рисунок 8 – Пирамида стратегий организации  
(для диверсифицированной компании)

### *PEST-анализ (STEP-анализ)*

PEST-анализ является инструментом для выявления политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней

среды, оказывающих влияние на формирование стратегии предприятия (рисунок 9). При проведении PEST-анализа каждая группа факторов рассматривается с учетом взаимосвязей и взаимовлияний.

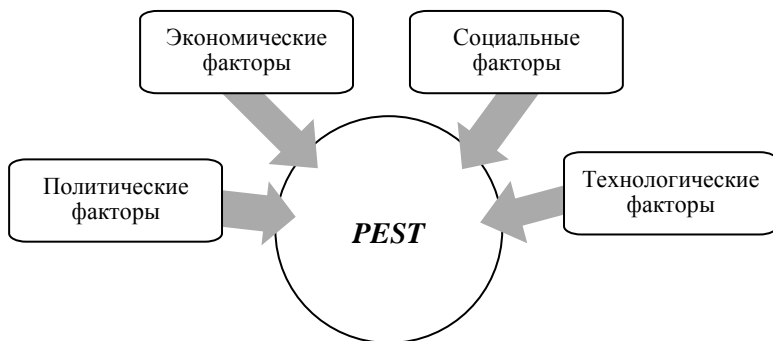


Рисунок 9 – PEST-анализ

#### *Матрица Бостонской консалтинговой группы*

Матрица Бостонской консалтинговой группы (BCG) представляет собой инструмент стратегического анализа, созданный основателем Бостонской консалтинговой группы Брюсом Хендерсоном. Это двух-мерная матрица, на одной оси которой фиксируются темпы роста рынка, а на другой – доля организации на этом рынке (рисунок 10).

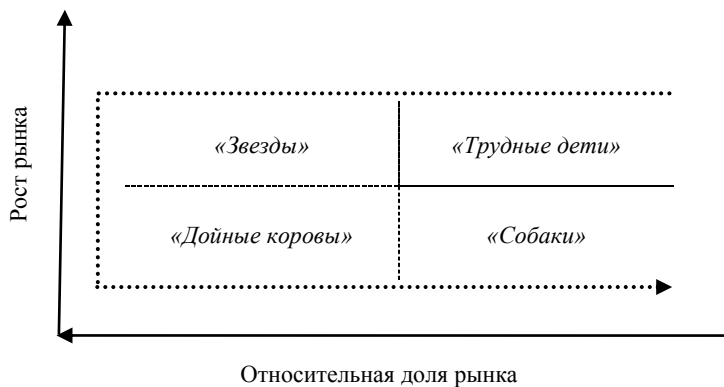


Рисунок 10 –

матрица Бостонской консалтинговой группы

### *SWOT-анализ*

SWOT-анализ – это метод стратегического анализа, предполагающий одновременный анализ факторов внешней среды (возможности и угрозы) и внутренней среды (сильные и слабые стороны) (рисунок 11).

<b>S</b> Сильные стороны	<b>W</b> Слабые стороны
<b>O</b> Возможности	<b>T</b> Угрозы

Рисунок 11 – SWOT-анализ

### ***Вопросы для обсуждения, темы докладов***

1. Основные стратегические принципы К. фон Клаузевица (А. Македонского, Сунь-Цзы, У-Цзы или других известных стратегов) и их роль в современных условиях конкуренции.

2. Понятие стратагемности. 36 древнекитайских стратагем (или дополнительные стратагемы и антистратагемы А. И. Воеводина) и их применение при разработке современных конкурентных стратегий (одной из стратагем).

3. Школы стратегий по Г. Минцбергу.

4. Конкурентная разведка в бизнесе.

### ***Задание***

Оцените конкурентоспособность предприятий методом расчета показателя реальной конкурентоспособности по форме таблицы 12. Для расчетов используйте формулу (4.1). Сделайте выводы.

Таблица 12 – Показатели конкурентоспособности предприятия

Организация	Прибыль, усл. ед.	Доля рынка, %	Реальная конкурентоспособность, усл. ед. на 1% доли рынка
Конкурент А	300	50	
Конкурент Б	200	20	

Окончание таблицы 12

Организация	Прибыль, усл. ед.	Доля рынка, %	Реальная конкурентоспособность, усл. ед. на 1% доли рынка
Конкурент В	180	15	
Конкурент Г	50	10	
Конкурент Д	30	5	

*Методические рекомендации по выполнению задания*

В общем виде показатели конкурентоспособности отражают совокупную эффективность различных сторон деятельности организации (рентабельность, производительность труда, ликвидность, доля рынка, эффективность менеджмента, маркетинга и др.). Однако, поскольку конкурентоспособность не является имманентным, т. е. внутренне присущим качеством организации, ее оценка должна учитывать положение предприятия на рынке. Одним из наиболее простых для расчета информативным индикатором конкурентоспособности организации является показатель реальной конкурентоспособности ( $PKC\P_i$ ), который определяется по формуле

$$PKC\P_i = \frac{\dot{P}}{\dot{D}_i}, \quad (4.1)$$

где  $P$  – прибыль;

$D_i$  – доля рынка организации, %.

Единица измерения показателя – усл. ед. на 1% доли рынка.

***Вопросы для самоконтроля***

1. Каково определение понятия стратегии?
2. Кто является основоположником исследований понятия стратегии как управленческого термина?
3. Каковы пять «П» стратегии Г. Минцберга?
4. Каковы общие и отличительные признаки формулировок понятия стратегии различных авторов?
5. В чем заключается сущность иерархии стратегии компании (пирамиды стратегий)?

6. Что такое конкурентная стратегия организации?
7. Каковы основные этапы формирования конкурентной стратегии?
8. Какие методы анализа конкурентной среды вы знаете?
9. Что представляет собой конкурентоспособность предприятия?
10. Чем конкурентоспособность предприятия отличается от его конкурентного потенциала?
11. В чем заключается особенность матрицы Бостонской консалтинговой группы?
12. Какова сущность метода SWOT-анализа?

### *Тест*

Закончите фразу, выбрав правильный ответ из предложенных вариантов.

1. Изучение политических, экономических, социальных и технологических факторов предполагает метод стратегического анализа:

- а) SWOT;
- б) PEST;
- в) SPACE;
- г) BCG.

2. На высшем уровне пирамиды стратегий организации находится такой тип стратегии, как:

- а) корпоративная;
- б) деловая;
- в) функциональная;
- г) операционная.

3. Предприятия, относящиеся к типу «дойные коровы» в матрице Бостонской консалтинговой группы, имеют:

- а) низкую долю на быстрорастущем рынке;
- б) высокую долю на быстрорастущем рынке;
- в) низкую долю на зрелом рынке;
- г) высокую долю на зрелом рынке.

4. Буква «О» в аббревиатуре SWOT обозначает:

- а) сильные стороны;
- б) слабые стороны;

- в) возможности;
- г) угрозы.

5. Совокупность имеющихся материальных и нематериальных ресурсов и возможностей организации, определяющих ее конкурентные преимущества, называется:

- а) конкурентным потенциалом;
- б) конкурентной средой;
- в) конкурентоспособностью;
- г) конкурентной стратегией.

## **Тема 5. Базисные стратегии**

### ***План***

1. Понятие базисной конкурентной стратегии.
2. Виолентная конкурентная стратегия.
3. Пациентная конкурентная стратегия.
4. Коммутантная конкурентная стратегия.
5. Эксплерентная конкурентная стратегия.

### ***Основные термины и определения***

*Базисная конкурентная стратегия* – приоритетное направление создания и развития устойчивых конкурентных преимуществ организации.

*Виолентная стратегия* – стратегия конкурентной борьбы, при которой фирма доминирует на обширном рынке, действует в сфере крупного стандартного производства, ориентирована на высокую производительность и снижение издержек за счет эффекта масштаба.

*Коммутантная (приспособительская) стратегия* – стратегия конкурентной борьбы, предполагающая максимально быстрое удовлетворение небольших по объему (локальных), кратковременных потребностей рынка.

*Пациентная (нишевая) стратегия* – стратегия конкурентной борьбы, ориентирующаяся на выпуск ограниченного количества узкоспециализированной продукции высокого качества.

*Эксплерентная (пионерская) стратегия* – стратегия конкурентной борьбы, ориентированная на радикальные инновации.

## **Структурно-логические схемы и таблицы**

### *Типовые стратегии М. Портера*

М. Портер выделяет универсальные стратегии предприятий, основанные на использовании двух конкурентных преимуществ (низкие издержки и дифференциация) и сфере конкуренции (широкая цель, узкая цель) (рисунок 12).

Масштаб конкуренции	Низкие издержки	Дифференциация
	Лидерство по издержкам	Дифференциация
	Фокусирование на издержках	Сфокусированная дифференциация

Рисунок 12 – Типовые стратегии М. Портера

### **Вопросы для обсуждения, темы докладов**

1. Базовые конкурентные стратегии Г. Л. Азоева.
2. Понятия кривой опыта и эффекта масштаба.
3. Инновации и их роль в конкуренции по Й. Шумпетеру.

### **Задание**

Укажите конкурентные преимущества стратегии, определив соответствие столбцов в таблице 13.

Таблица 13 – Базисные стратегии и их характеристики

Стратегия	Конкурентные преимущества
1. Виолентная	А. Изготовление особой продукции, максимально удовлетворяющей потребности определенного круга потребителей
2. Пациентная	Б. Первенство во внедрении принципиальных нововведений
3. Коммутантная	В. Крупномасштабное производство, обеспечивающее экономию на издержках
4. Эксплерентная	Г. Максимальная приспособленность к удовлетворению не-больших потребностей конкретного клиента

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Каково определение понятия базисной конкурентной стратегии?
2. Какую роль играет базисная стратегия в процессе разработки конкурентной стратегии организации?
3. В чем заключается сущность базисной стратегии фирмы типа «виолент»?
4. Каковы преимущества стратегии фирмы-пациента?
5. Какова характеристика базисной стратегии фирмы типа «коммутант» и необходимые рыночные условия ее реализации?
6. В чем заключается сущность базисной стратегии фирмы типа «эксплерент» и историческая роль фирм-эксплерентов в развитии научно-технического прогресса?

### ***Тест***

Закончите фразу, выбрав правильный ответ из предложенных вариантов.

1. Источником конкурентных преимуществ виолентов является:
  - а) экономия на издержках за счет эффекта масштаба;
  - б) особая продукция, максимально удовлетворяющая специфические потребности определенного сегмента потребителей;
  - в) максимальная приспособленность к меняющимся запросам рынка и удовлетворению небольших потребностей конкретного клиента;
  - г) опережение во внедрении принципиальных нововведений.
2. Источником конкурентных преимуществ пациентов является:
  - а) экономия на издержках за счет эффекта масштаба;
  - б) особая продукция, максимально удовлетворяющая специфические потребности определенного сегмента потребителей;
  - в) максимальная приспособленность к меняющимся запросам рынка и удовлетворению небольших потребностей конкретного клиента;
  - г) опережение во внедрении принципиальных нововведений.
3. Источником конкурентных преимуществ коммутантов является:
  - а) экономия на издержках за счет эффекта масштаба;
  - б) особая продукция, максимально удовлетворяющая специфические



ские потребности определенного сегмента потребителей;

в) максимальная приспособленность к меняющимся запросам рынка и удовлетворению небольших потребностей конкретного клиента;

г) опережение во внедрении принципиальных нововведений.

4. Источником конкурентных преимуществ эксплерентов является:

а) экономия на издержках за счет эффекта масштаба;

б) особая продукция, максимально удовлетворяющая специфические потребности определенного сегмента потребителей;

в) максимальная приспособленность к меняющимся запросам рынка и удовлетворению небольших потребностей конкретного клиента;

г) опережение во внедрении принципиальных нововведений.

## **Тема 6. Стратегии управления**

### ***План***

1. Стратегическое управление и диверсификация как объект стратегического управления.

2. Межфирменная кооперация.

3. Стратегии межфирменной интеграции.

4. Технологические стратегии.

### ***Основные термины и определения***

*Диверсификация* – продвижение фирмы в новые области производства (расширение продуктовой линии) либо на другие географические рынки (расширение пространственной сферы деятельности).

*Диверсификация непрофильная (конгломеративная)* – диверсификация в несвязанные с основным производством сферы деятельности.

*Диверсификация профильная (родственная)* – диверсификация в связанные с основным производством сферы деятельности.

*Интеграция вертикальная* – объединение компаний, работающих на двух или более стадиях производства и движения конечной продукции.

*Интеграция горизонтальная* – объединение компаний, работающих в одной сфере деятельности и на одной стадии производства и

движения товара.

*Интеграция межфирменная* – процесс объединения компаний, в результате которого на рынке появляются более крупные компании вместо нескольких менее значительных.

*Кластер* – географически соседствующая группа взаимосвязанных компаний в определенной сфере деятельности, связанных экстерналиями (внешними эффектами) различного типа.

*Консорциум* – это временное добровольное объединение двух или нескольких крупных компаний для осуществления конкретного совместного крупного проекта.

*Предпринимательская сеть* – это объединение предпринимателей и субъектов малого бизнеса на определенной территории, в основе которого лежат, как правило, кооперационные и информационные связи.

*Стратегические решения* – это такие управленческие решения, которые ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных управленческих решений.

*Стратегический альянс* – объединение компаний для достижения общих целей, при котором сохраняется независимость каждой из фирм-партнеров.

*Стратегическое управление* – процесс принятия и осуществления стратегических решений, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами его внешнего окружения.

*Технологическая стратегия* – комплекс стратегических решений, определяющих технологический тип предприятия и тип его технологической динамики.

*Технология* – способ преобразования исходных ресурсов в продукцию.

## ***Структурно-логические схемы и таблицы***

### ***Стратегии межфирменной интеграции***

Межфирменная интеграция происходит по двум основным направлениям: горизонтальному и вертикальному (рисунок 13).

### ***Типы технологической динамики предприятий***

При исследовании закономерности изменения одной технологии на другую можно выделить разнообразные типы технологической динамики предприятий, некоторые из которых представлены на ри-

сунке 14.

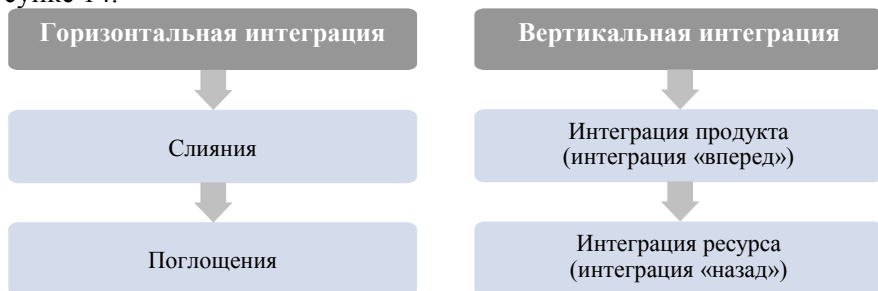


Рисунок 13 – Типы межфирменной интеграции

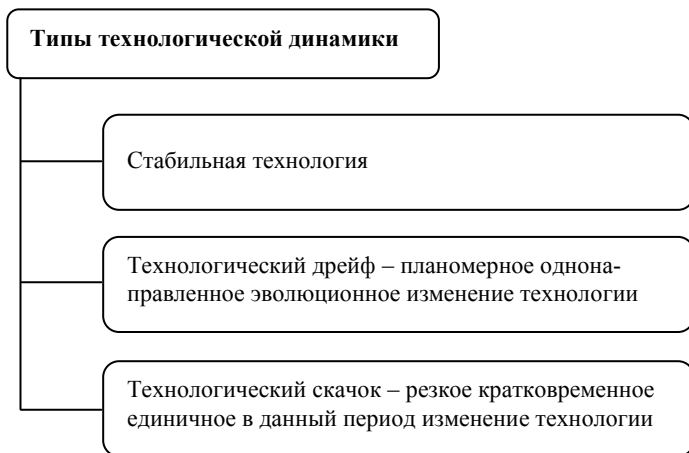


Рисунок 14 – Типы технологической динамики предприятий

### ***Вопросы для обсуждения, темы докладов***

1. Понятие «технологического разрыва» Р. Фостера.
2. Основные типы вертикальных контрактов.

### ***Задание***

Рассчитайте индекс диверсификации и заполните таблицу 14. Для

расчетов используйте формулу (6.1).

Таблица 14 – **Распределение видов деятельности фирмы по долям продаж**

Вид деятельности компании	Объем продаж, усл. ед.	Доля продаж, %
Производство часов	540	
Производство калькуляторов	250	
Производство цифровых фотокамер	25	
Производство мобильных телефонов	20	
Производство мультимедийных проекторов	15	
Объем продаж, всего	850	100

*Методические рекомендации по выполнению задания*

Для измерения степени диверсификации используют индекс диверсификации ( $d$ ), образованный на основе индекса Херфиндала – Хиршмана:

$$d = \frac{1}{\sum_{i=1}^n z_i^2}, \quad (6.1)$$

где  $z$  – доля объема продаж фирмы, приходящаяся на  $i$ -й вид деятельности, %;

$n$  – общее число видов деятельности, которыми занята фирма.

Если фирма действует только в одной сфере, то индекс диверсификации равен 1. Чем выше значение индекса, тем более диверсифицированной является деятельность фирмы.

***Вопросы для самоконтроля***

1. Какова сущность стратегического управления?
2. В чем заключается особенность стратегических решений?
3. Каковы примеры диверсификации предприятий?
4. В чем заключается отличие профильной и непрофильной диверсификации?
5. Какими путями может реализовываться стратегия диверсификации?
6. В чем заключается сущность понятия межфирменной кооперации?
7. Каковы позитивные и негативные факторы стратегического альянса?

8. Какие формы межфирменной кооперации вы можете назвать?
9. Что такое межфирменная интеграция?
10. Какие составляющие элементы (стадии) вертикальной цепочки производства и движения товара вы можете назвать?
11. Какие мотивы горизонтальной интеграции можно выделить?
12. Что представляет собой технологическая стратегия?
13. Каковы основные виды технологической динамики?

### *Тест*

Закончите фразу, выбрав правильный ответ из предложенных вариантов.

1. Для стратегических решений не характерно следующее:
  - а) решения ориентированы на будущее;
  - б) решения связаны с вовлечением значительных ресурсов;
  - в) решения сопряжены с неопределенностью изменений внешней среды;
  - г) решения принимаются регулярно.
2. Продвижение фирмы в новые области производства товаров называется:
  - а) диверсификацией;
  - б) дифференциацией;
  - в) межфирменной кооперацией;
  - г) интеграцией.
3. Характеристикой понятия межфирменной кооперации является:
  - а) объединение производств в единую систему;
  - б) сотрудничество фирм как равноправных партнеров;
  - в) продвижение на новые географические рынки;
  - г) объединение фирм методом слияния или поглощения.
4. Если изменение технологии связано с повышением производительности труда при неизменной отдаче остальных факторов, такое технологическое изменение называется:
  - а) ресурсосберегающим;
  - б) материалосберегающим;
  - в) трудосберегающим;
  - г) фондосберегающим.

## Тема 7. Товарная стратегия

### *План*

1. Товарная стратегия фирмы.
2. Конкурентоспособность товара.
3. Жизненный цикл товара.
4. Организация товародвижения.

### *Основные термины и определения*

*Жизненный цикл товара* – это период его существования от момента появления до момента исчезновения.

*Качество товара* – совокупность свойств товара, определяющих его способность удовлетворять конкретные потребности потребителей, соответствовать предъявляемым требованиям.

*Конкурентоспособность товара* – совокупность качественных и стоимостных характеристик товара, обеспечивающая его преимущество на рынке по сравнению с товарами-конкурентами в удовлетворении конкретной потребности.

*Потребительские свойства* – характеристики товара, направленные на удовлетворение требований потребителя, которые он предъявляет к товару с учетом условий его использования по назначению.

*Товар* – продукт труда, произведенный для продажи.

*Товарная стратегия* – комплекс стратегических решений, определяющих ассортимент и объемы производства продукции (товаров или услуг).

*Товародвижение* – это физическое перемещение товара и передача права собственности на товар производителем потребителю, включая транспортировку, хранение и совершение сделки.

### *Структурно-логические схемы и таблицы*

#### *Качество и конкурентоспособность товара*

Понятие качества товара тесным образом взаимосвязано с понятием его конкурентоспособности. Нередко между ними ставится знак равенства. Однако данные понятия не являются равнозначными. В таблице 15 выделены их отличительные черты. Очевидно, что по-

нятие конкурентоспособности товара шире понятия его качества.  
 Таблица 15 – Сравнительная характеристика понятий «качество товара»  
 и «конкурентоспособность товара»

Понятие «качество товара»	Понятие «конкурентоспособность товара»
Более стабильная категория при неизменных организационно-производственных условиях и достигнутом уровне научно-технического прогресса	Более динамичная категория, зависящая от потребностей конкретного рынка, рыночной ситуации, платежеспособного спроса
Определяется совокупностью существенных свойств, количественно оцениваемых системой определенных технико-экономических показателей	Определяется совокупностью тех свойств, которые представляют выраженный интерес для конкретного покупателя и обеспечивают удовлетворение конкретной потребности
Оценивается путем сравнения значений соответствующих показателей качества с их базовыми значениями	Оценивается путем сравнения параметров анализируемого товара и конкурирующего с уровнем, заданным потребностями покупателей
С позиции качества можно сравнивать только однородные товары	С позиции конкурентоспособности возможно сопоставление и неоднородных товаров, если они удовлетворяют одну и ту же потребность покупателей
Категория присуща различным типам экономических систем	Категория присуща сугубо рыночной экономике

### *Конкуренция товаров*

Различают несколько типов конкуренции товаров: функциональную, видовую, предметную (таблица 16).

Таблица 16 – Классификация типов конкуренции товаров

Тип конкуренции	Характеристика	Пример
Функциональная	Возникает между различными товарами, удовлетворяющими одну и ту же потребность покупателей различными способами	Автомобиль, мотоцикл, велосипед как средства передвижения
Видовая	Возникает между различными разновидностями одного товара, отличающимися между собой по одному или нескольким существенным	ЖК-телевизоры с диагоналями 19, 22, 32, 39, 46, 51, 55 дюймов

	параметрам	
--	------------	--

Окончание таблицы 16

Тип конкуренции	Характеристика	Пример
Предметная	Возникает между различными торговыми марками одного и того же товара	Молоко стерилизованное с массовой долей жира 3,2% «Здравушка» (ОАО «Здравушка-милк», г. Борисов), «Моя Славита» (ОАО «Молочные продукты», г. Гомель), «Бабушкина крынка» (холдинг «Могилевская молочная компания «Бабушкина крынка», г. Могилев)

### *Цена потребления товара*

Экономической составляющей конкурентоспособности товара является цена его потребления (рисунок 15). Наиболее конкурентоспособным является товар, имеющий минимальную цену потребления за весь срок службы.

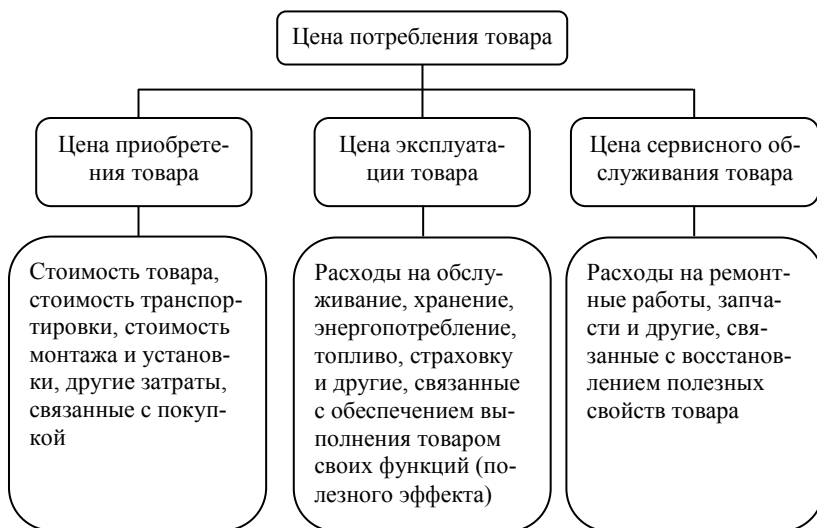


Рисунок 15 – Структура цены потребления товара

### *Жизненный цикл товара*



Жизненный цикл товара состоит из четырех основных стадий: зарождение, рост, зрелость, упадок (рисунок 16).

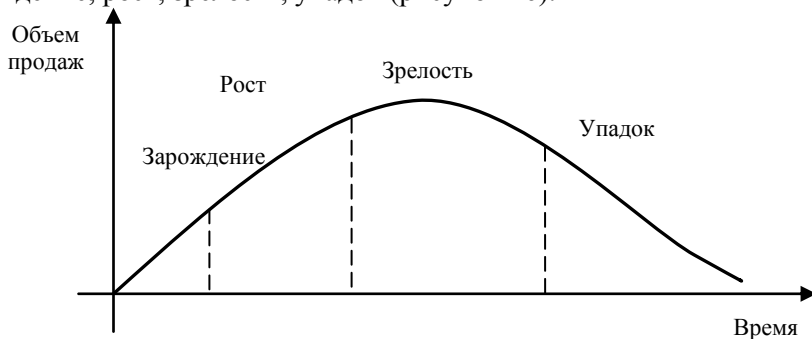


Рисунок 16 – Жизненный цикл товара

### ***Вопросы для обсуждения, темы докладов***

1. Международный жизненный цикл товара: особенности и роль в конкуренции.
2. Роль товародвижения в конкуренции.
3. Роль системы формирования спроса и стимулирования сбыта (ФОСТИС) в разработке товарной стратегии фирмы.

### ***Задания***

**Задание 7.1.** Представьте, что в магазине, специализирующемся на продаже женских пальто, вы, как покупатель, остановили свой выбор на двух товарах: пальто белого и черного цветов. Продажная цена данных товаров одинакова.

Определите, будет ли отличаться, по вашему мнению, цена потребления у белого и у черного пальто, какой из товаров более конкурентоспособен.

**Задание 7.2.** Укажите, может ли товар с более высоким уровнем качества быть при этом менее конкурентоспособным и при каких условиях.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Каково определение понятия «товар»?
2. Какие типы классификации товаров вы можете назвать?
3. Что такое потребительские свойства товара?
4. Каковы основные типы конкуренции товаров и их примеры?
5. В чем заключается сущность и значение товарной стратегии?
6. Каково определение понятия «конкурентоспособность товара»?
7. Какие основные отличия понятий «качество товара» и «конкурентоспособность товара» вы можете назвать?
8. Какова структура цены потребления товара?
9. Какими методами можно оценить конкурентоспособность товара?
10. Каковы основные стадии жизненного цикла товара и их характерные черты?
11. Что такое товародвижение?
12. Какие каналы товародвижения вы знаете?
13. Какие уровни каналов товародвижения существуют?

### *Тест*

Закончите фразу, выбрав правильный ответ из предложенных вариантов.

1. Конкуренция товаров, которая возникает между различными торговыми марками одного и того же товара, называется:
  - а) видовой;
  - б) предметной;
  - в) функциональной;
  - г) товарной.
2. Характеристики товара, направленные на удовлетворение требований потребителя, которые он предъявляет к товару с учетом условий его использования по назначению, называются:
  - а) потребительскими свойствами;
  - б) качеством;
  - в) конкурентоспособностью;
  - г) товарной стратегией.
3. К понятию «качество», в отличие от «конкурентоспособности товара», относится следующая характеристика товара:
  - а) качество оценивается путем сравнения параметров анализируе-

мого товара и конкурирующего с уровнем, заданным потребностями покупателей;

б) с данной позиции возможно сопоставление и неоднородных товаров, если они удовлетворяют одну и ту же потребность покупателей;

в) качество определяется совокупностью существенных свойств, количественно оцениваемых системой определенных технико-экономических показателей;

г) категория присуща сугубо рыночной экономике.

4. В цену потребления товара не включается:

а) цена сервисного обслуживания;

б) цена приобретения;

в) цена эксплуатации;

г) цена прогнозная.

5. Стадия жизненного цикла товара, на которой объемы продаж значительны, но дальнейшего роста продаж не наблюдается, называется:

а) зарождением;

б) ростом;

в) зрелостью;

г) упадком.

6. Уровень каналов товародвижения, на котором происходит реализация товаров непосредственно от производителя к потребителю, называется:

а) нулевым;

б) одноуровневым;

в) двухуровневым;

г) трехуровневым.

## **Тема 8. Реализация конкурентных стратегий**

### ***План***

1. Реализация стратегии и стратегическое планирование.

2. Стратегические изменения и организационная структура как объект стратегических изменений.

3. Стратегический контроль.

## ***Основные термины и определения***

*Стратегическое планирование* – процесс выработки и конкретизации стратегии организации в форме стратегического плана на период времени, равный периоду реализации стратегии.

*Стратегические изменения* – изменения во внутриорганизационных процессах, которые производятся в результате реализации стратегии.

*Организационная культура* – совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе функционирования и разделяемые большинством ее членов.

*Организационная структура* – система взаимосвязей между различными подразделениями организации, определяемая на основе коммуникаций и распределения полномочий.

*Стратегический контроль* – одна из функций стратегического управления, предполагающая сравнение результатов, полученных на отдельных этапах реализации стратегии, с запланированным ходом реализации стратегии.

## ***Структурно-логические схемы и таблицы***

### *Типы организационной структуры*

Выделяют четыре основных типа организационной структуры, отражающих последовательные стадии структурного развития фирмы (рисунков 17).



**Элементарная.** Отражает двухуровневое разделение, которое может существовать только в маленьких организациях



**Функциональная.** Отдельные функции получают организационное закрепление, связаны в единое целое и установлены связи подчинения в организации



**Дивизиональная.** Выделяются относительно обособленные и наделенные большими правами в осуществлении своей деятельности структурные подразделения (филиалы)



**Матричная.** Отражает закрепление в организационном построении предприятия двух направлений руководства: вертикального и горизонтального

Рисунок 17 – Типы организационной структуры

### *Стратегический контроль*

Стратегический контроль осуществляется для обнаружения трудностей и проблем, возникающих в процессе реализации стратегии, а также для оценки эффективности ее осуществления. Стратегический контроль может состоять из нескольких этапов (рисунок 18).

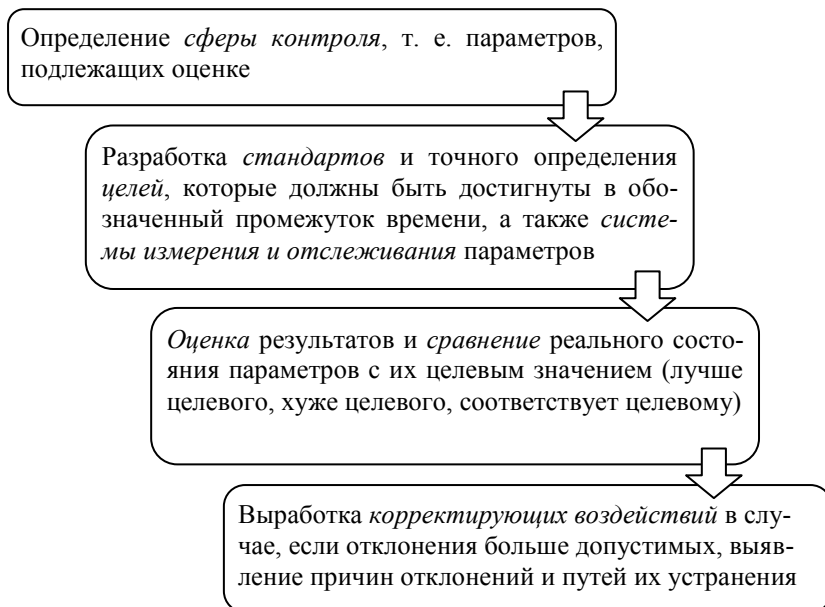


Рисунок 18 – Этапы стратегического контроля

### *Вопросы для обсуждения, темы докладов*

1. Концепция стратегической единицы бизнеса.
2. Стратегическое планирование.
3. Стили проведения стратегических изменений.
4. Организационная культура как объект стратегических изменений.

### *Задание*

Проиллюстрируйте примерами из практики типы организационной структуры предприятий.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Каковы этапы реализации стратегии?
2. Какие основные виды планирования вы знаете?
3. Каковы сущность и цель стратегических изменений?
4. Какие виды стратегических изменений вы можете перечислить?
5. В чем заключается взаимосвязь стратегии и организационной структуры предприятия?
6. Какие существуют основные типы организационных структур?
7. С какой целью осуществляется стратегический контроль?
8. Каковы основные этапы стратегического контроля?

### ***Тест***

Закончите фразу, выбрав правильный ответ из предложенных вариантов.

1. Заключительным этапом деятельности по реализации стратегии является:

- а) доведение идей стратегии и смысла поставленных стратегических целей до сотрудников;
- б) стратегический контроль;
- в) принятие решений по своевременному обеспечению поступления ресурсов, необходимых для реализации стратегии;
- г) принятие решений по поводу организационной структуры с целью ее соответствия принятой к реализации стратегии.

2. Разработка конкретного документа, имеющего для организации статус стратегии, является функцией:

- а) стратегического управления;
- б) стратегического планирования;
- в) стратегического контроля;
- г) стратегических изменений.

3. Горизонт стратегического планирования составляет:

- а) более пяти лет;
- б) от двух до пяти лет;
- в) от одного до двух лет;

г) менее одного года.

4. Разделение прав менеджеров, осуществляющих управление подразделениями, и менеджеров, руководящих выполнением проекта, устанавливается при:

- а) элементарном типе организационной структуры;
- б) функциональном типе организационной структуры;
- в) дивизиональном типе организационной структуры;
- г) матричном типе организационной структуры.

## **Тема 9. Корпоративные тактики, их виды и методы реализации**

### ***План***

- 1. Корпоративные тактики оборонительного характера.
- 2. Корпоративные тактики наступательного характера.
- 3. Корпоративные тактики фланговой войны.
- 4. Корпоративные тактики партизанской войны.

### ***Основные термины и определения***

*Тактика* – совокупность методов и приемов, применяемых для достижения конкретных поставленных целей.

*Тактика наступательная* – атака на лидера с целью захвата его доли рынка.

*Тактика оборонительная* – тактика, направленная на снижение риска атаки конкурентов.

*Тактика фланговой атаки* – тактика, направленная на борьбу с лидером в том стратегическом направлении, где он слаб и плохо защищен.

*Тактика партизанской войны* – тактика, заключающаяся в том, чтобы найти сегмент, который достаточно велик, чтобы оказаться для партизана прибыльным, и слишком мал, чтобы им заинтересовался лидер.

### ***Структурно-логические схемы и таблицы***

*Основные принципы корпоративных тактик*

Основные принципы корпоративных тактик оборонительного,

наступательного характера, фланговой атаки, партизанской войны отражены на рисунке 19.

<p><b><i>Оборонительная война – для лидеров рынка</i></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Применима только для лидеров рынка.</li> <li>2. Лучшая тактика обороны – мужество атаковать самого себя.</li> <li>3. Сильные шаги конкурентов всегда нужно блокировать</li> </ol>	<p><b><i>Наступательная война – для компаний, следующих за лидером</i></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основное внимание должно быть сосредоточено на силе позиции лидера.</li> <li>2. Нужно найти слабое место лидера и атаковать его.</li> <li>3. Атаковать необходимо на возможно более узком фронте</li> </ol>
<p><b><i>Фланговая война – для средних компаний</i></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Хороший фланговый маневр должен быть направлен на еще не оспариваемую территорию.</li> <li>2. Тактический сюрприз должен быть важным элементом плана.</li> <li>3. Преследование противника так же важно, как и сама атака</li> </ol>	<p><b><i>Партизанская война – для мелких локальных конкурентов</i></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нужно найти достаточно маленький сегмент рынка, который можно защищать.</li> <li>2. Какого бы успеха ни добились компания, никогда не следует вести себя как лидер.</li> <li>3. Нужно быть готовым свернуть бизнес в любой момент</li> </ol>

Рисунок 19 – Стратегический квадрат. Принципы корпоративных тактик (по Дж. Трауту и Э. Райсу)

### ***Вопросы для обсуждения, темы докладов***

1. Соотношение стратегии и тактики в стратегическом управлении.
2. Применение приемов корпоративных тактик в реальном бизнесе (по выбору).

### ***Задание***

Создайте самостоятельно на основе изучения литературы (бизнес-кейсов, материалов периодической печати, данных интернет-источников) блок-схему, отражающую стратегический квадрат (см. рисунок 19) в какой-либо из отраслей экономики.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Какова сущность понятия корпоративной тактики?
2. В чем заключаются основные особенности тактик оборонитель-



ного характера?

3. Каковы основные принципы оборонительной тактики?
4. Для каких компаний применимы наступательные тактики?
5. Каковы основные принципы наступления?
6. В чем заключается специфика тактики фланговой войны?
7. Какие компании могут использовать тактики партизанской войны?
8. Каковы принципы партизанской войны?

### *Тест*

Закончите фразу, выбрав правильный ответ из предложенных вариантов.

1. Тактики, направленные на снижение риска атаки конкурентов, называются:

- а) оборонительными;
- б) наступательными;
- в) фланговыми;
- г) партизанскими.

2. Непредсказуемость тактического маневра характерна для:

- а) оборонительных тактик;
- б) наступательных тактик;
- в) фланговых тактик;
- г) партизанских тактик.

3. Для реализации тактики партизанской войны характерен принцип:

- а) преследования противника;
- б) атаки самого себя;
- в) атаки на узком фронте;
- г) защиты маленького сегмента рынка.

## **Тема 10. Закономерности развития конкурентного преимущества стран**

### *План*

1. Понятие международной конкуренции.
2. Сущность понятия «национальный ромб» и его структура.
3. Конкурентоспособность национальной экономики.

4. Учение М. Портера о стадиях развития конкурентных преимуществ страны.

### ***Основные термины и определения***

*Конкурентный статус национальной экономики* – характеристика позиции страны в международной конкуренции.

*Конкурентоспособность национальной экономики* – способность страны производить и реализовывать товары и услуги на внутреннем и внешнем рынках и обеспечивать себе на этой основе высокий конкурентный статус в мире.

*Международная конкуренция* – конкуренция национальных экономик, национальных и многонациональных экономических субъектов за наиболее выгодные условия производства и реализации экономических благ на мировом рынке.

*«Национальный ромб» М. Портера* – модель, включающая в себя детерминанты национального конкурентного преимущества как системы, компоненты которой взаимно усиливаются.

### ***Структурно-логические схемы и таблицы***

#### *«Национальный ромб» М. Портера*

Конкурентные преимущества страны, согласно М. Портеру, формируют четыре детерминанты, т. е. свойства, носящие общий характер и определяющие национальную конкурентную среду (рисунок 20).

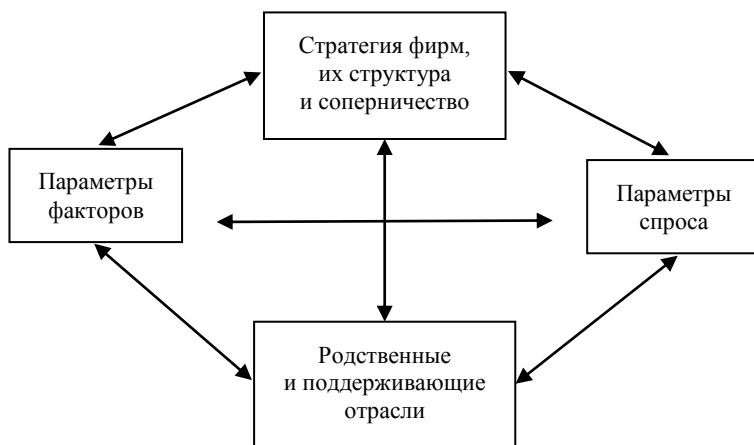


Рисунок 20 – Детерминанты конкурентного преимущества страны  
М. Портера («национальный ромб»)

*Стадии развития конкурентных преимуществ страны*

В процессе формирования конкурентных преимуществ страны, согласно мнению М. Портера, проходят определенные стадии (рисунок 21).



Рисунок 21 – Стадии развития конкурентных преимуществ страны

***Вопросы для обсуждения, темы докладов***

1. Динамика конкурентных преимуществ определенной страны (по выбору).
2. Конкурентный статус Республики Беларусь.
3. Индекс глобальной конкурентоспособности.
4. Кластер и его роль в формировании «национального ромба» страны.

***Задание***

Проведите сравнительный анализ рейтингов конкурентоспособности стран, рассчитанных различными методами (по индексу глобальной конкурентоспособности, ВВП на душу населения, индексу развития человеческого потенциала и т. д.) за последние три года.

***Вопросы для самоконтроля***

1. Кто является автором теории международной конкурентоспособности?
2. Каковы основные причины возникновения международной конкуренции?
3. Какова сущность основных детерминантов, входящих в «национальный ромб» М. Портера?
4. В чем заключается сущность понятия конкурентного статуса страны и его значение?
5. Какими показателями можно измерить конкурентоспособность страны?
6. Какие стадии развития конкурентных преимуществ страны в международной конкуренции определил М. Портер?

### *Тест*

Закончите фразу, выбрав правильный ответ из предложенных вариантов.

1. В «национальный ромб» М. Портера не входит такой детерминант, как:
  - а) родственные отрасли;
  - б) параметры факторов;
  - в) параметры предложения;
  - г) параметры спроса.
2. Имеющиеся у страны ресурсы знаний могут быть отнесены к такому детерминанту конкурентных преимуществ М. Портера, как:
  - а) родственные отрасли;
  - б) параметры факторов;
  - в) структура и соперничество фирм;
  - г) параметры спроса.
3. Получение основных преимуществ за счет модернизации характерно для стадии формирования конкурентных преимуществ страны, движимой:
  - а) факторами производства;
  - б) инвестициями;
  - в) инновациями;
  - г) богатством.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКАЯ СПРАВКА

*Ансофф (или Ансов), Игорь* (1918–2002)

Американский ученый-экономист, математик российского происхождения. Основатель теории стратегического управления, концепции внешней турбулентности. Автор «матрицы Ансоффа», разработанной в качестве прикладного инструмента стратегического анализа. В Нидерландах учреждена ежегодная премия его имени за достижения в области исследования проблем стратегического управления.

*Основные работы:*

- «Корпоративная стратегия» (Corporate Strategy), 1965;
- «Стратегический менеджмент» (Strategic Management), 1979;
- «Новая корпоративная стратегия» (The New Corporate Strategy), 1988.



Источник:  
globaleducationresearch.org



Источник:  
ru.wikipedia.org

*Бертран, Жозеф Луи Франсуа* (Joseph Louis François Bertrand) (1822–1900)

Французский ученый-математик. В экономике им была пересмотрена теория олигополии и модель Курно. Предложил альтернативную модель конкуренции в условиях олигополии, названную его именем, равновесие в которой достигается на уровне цены совершенной конкуренции. В данной модели проявляется парадокс Бертрана.

*Основополагающая статья (опубликована модель олигополии)* «Обзор математической теории общественного богатства (Л. Вальраса) и исследования математических принципов теории богатства (А. Курно)» (Revue de la

Theorie Mathematique de la Richesse Sociale et des Recherches sur les Principes Mathematiques de la Theorie des Richesses, 1883, журнал «Journal des Savants»).

*Деминг, Уильям Эдвардс (или Эдвард)* (William Edwards Deming) (1900–1993)

Американский ученый-экономист, статистик, специалист в области управления качеством. Развил подход, предложенный У. Шухартом, по статистическому контролю качества. В 1947 г. был приглашен в Японию, где прочитал восьмидневный курс лекций по теме «Элементарные принципы статистического контроля качества». Его принципы были немедленно реализованы, что привело к резкому подъему экономики в стране. В знак признания заслуг Э. Деминга в 1951 г. в Японии была учреждена награда его имени, присуждаемая ежегодно предприятиям за выдающиеся успехи в области повышения качества и отдельным лицам за существенный вклад в теорию и практику управления качеством.

*Основная работа (сформулированы принципы управления в области качества, известные как «14 принципов Деминга») «Выход из кризиса» (Out of the Crisis), 1982.*



Источник:  
deming.ru



Источник:  
gallery.economicus.ru

*Курно, Антуан Огюстен (Antoine Augustin Cournot) (1801–1877)*

Французский ученый-математик, экономист, философ. Один из первых ученых, который применил математические методы в экономическом исследовании. Впервые ввел в науку понятие функции спроса. Обозначив спрос через  $D$ , а цену через  $p$ , записал функцию спроса в виде  $D = F(p)$ , а также ввел понятие эластичности спроса. Впервые предложил модель дуополии, а также сформулировал модель, описывающую конкуренцию в олигополии, названную его именем.

*Основополагающая работа «Исследование математических принципов теории богатства» (Recherches sur les principes mathématiques de la théorie des richesses), 1838.*

Леонтьев, Василий Васильевич (1905–1999)

Американский ученый-экономист русского происхождения. Лауреат Нобелевской премии 1973 г. по экономике за развитие метода «затраты – выпуск» и за его применение к важным экономическим проблемам. Один из основателей эконометрики. Опровергнул теорию Хекшера – Олина, доказав что ее условия на практике не соблюдаются при анализе внешней торговли США за 1947 г. Противоречие, названное «парадоксом Леонтьева», положило начало большому числу теоретических и практических работ, авторы которых пытались его объяснить.



Источник:  
gallery.economicus.ru

*Основопологающая статья (опубликованы положения, известные как «парадокс Леонтьева») «Внутреннее производство и внешняя торговля: новый взгляд на капиталовооруженность Америки» (Domestic Production and Foreign Trade: the American Capital Position Re-examined), журналы «Proceedings of the American Philosophical Society 97», 1953 и «Economia Internazionale», 1954).*



Источник:  
nobelprize.org

Нэш, Джон Форбс (John Forbes Nash) (1928)

Американский ученый-математик, экономист. Лауреат Нобелевской премии 1994 г. по экономике за фундаментальный анализ равновесия в теории некооперативных игр. Разработал концепцию равновесия в теории игр, называемого как равновесие Нэша, или некооперативное равновесие, когда стороны используют оптимальную стратегию, что и приводит к созданию устойчивого равновесия. Игрокам выгодно сохранять это равновесие, так как любое изменение ухудшит их положение.

*Основопологающая работа (докторская диссертация по математике, где представлена концепция равновесия Нэша для некооперативных игр) «Некооперативные игры» (Non-Cooperative Games), 1950.*

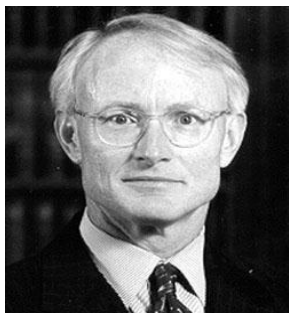
*Олин (или Улин), Бертиль Готтхард*  
(Bertil Gotthard Ohlin) (1899–1979)

Шведский ученый-экономист. Лауреат Нобелевской премии 1977 г. по экономике за первопроходческий вклад в теорию международной торговли и международного движения капитала. Создатель модернизированной теории международной торговли и модели внешней торговли, согласно которой сравнительные преимущества получают те страны, в которых существует избыток того или иного ресурса (модель Хекшера – Олина).

*Основополагающая работа «Межрегиональная и международная торговля» (Interregional and International Trade), 1933.*



Источник:  
nobellaureate.ru



Источник:  
nndb.com

*Портер, Майкл Юджин (Michael Eugene Porter) (1947)*

Американский ученый-экономист. Профессор Гарвардской школы бизнеса, признанный специалист в области конкуренции. Автор теорий конкурентных преимуществ стран и конкурентной стратегии, методики анализа конкурентоспособности.

*Основные работы:*

- «Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов» (Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors), 1980;
- «Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость» (Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance), 1985;
- «Конкурентные преимущества стран» (The Competitive Advantage of Nations, 1990) (на русском языке издана под названием «Международная конкуренция»);
- «Конкуренция» (On Competition), 1998.





Источник:  
gallery.economicus.ru

*Рикардо, Давид* (David Ricardo) (1772–1823)  
Английский ученый-экономист. Представитель классической теории совершенной конкуренции, последователь А. Смита. Сформулировал ряд экономических законов. Автор теории сравнительных преимуществ. Выявил закономерную тенденцию к понижению нормы прибыли в условиях свободной конкуренции.

*Основопологающая работа* «Начала политической экономии и налогового обложения» (The Principles of Political Economy and Taxation), 1817.

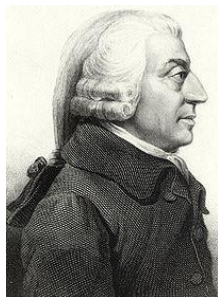
*Робинсон, Джоан Вайолет* (Joan Violet Robinson) (1903–1983)

Английский ученый-экономист. Автор теории несовершенной конкуренции. Согласно данной теории, монополия является негативным фактором, затрудняющим и препятствующим действию рыночного механизма, деформирующим нормальные экономические и социальные отношения; необходимо решительное вмешательство государства в процессы стихийного рынка.

*Основопологающая работа* «Экономика несовершенной конкуренции» (The Economics of Imperfect Competition), 1933.



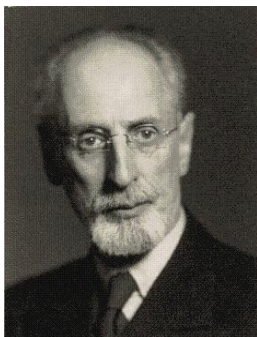
Источник:  
gallery.economicus.ru



Источник:  
ru.wikipedia.org

*Смит, Адам* (Adam Smith) (1723–1790)  
Шотландский ученый-экономист, философ. Один из классиков политической экономии, основоположник классической теории совершенной конкуренции. Ввел идею о разделении труда и свободе торговли как фундаментальных причинах «богатства народов». Доказал, что конкуренция, уравнивая нормы прибыли, приводит к оптимальному распределению труда и капитала.

*Основопологающая работа* «Исследование о природе и причинах богатства народов» (An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations), 1776.



Источник:  
en.wikipedia.org

*Хекшер, Эли Филип* (Eli Filip Heckscher) (1879–1952)

Шведский ученый-экономист, историк. Специалист по меркантилизму. Предложил идею о том, что сравнительные преимущества стран обуславливаются их различиями в факторах производства, которую развил его ученик Б. Олин. Данная модель известна как теория (модель, закон) Хекшера – Олина.

*Основополагающая статья (для теории международной торговли)* «Влияние внешней торговли на распределение дохода» (The Effect of Foreign Trade on the Distribution of Income, 1919, журнал «Ekonomisk Tidskrift»).

*Чандлер-младший, Альфред Дюпон* (Alfred DuPont Chandler, Jr.) (1918–2007)

Американский ученый-экономист, историк. Профессор Гарвардской школы бизнеса, основоположник современной истории бизнеса. Впервые дал трактовку понятий стратегии и структуры организации. Автор постулата о том, что структура следует за стратегией, а внутренние факторы являются более важными для успеха в конкурентной борьбе, чем внешние.

*Основополагающая работа* «Стратегия и структура: главы из истории американского промышленного предприятия» (Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise), 1962.



Источник:  
hbswk.hbs.edu



Источник:  
gallery.economicus.ru

*Чемберлин, Эдвард Хейстингс* (Edward Hastings Chamberlin) (1899–1967)

Американский ученый-экономист. Выдвинул и обосновал теорию монополистической конкуренции. Данная теория признает многообразие форм конкурентной борьбы и возможность различного сочетания элементов конкуренции и монополии на различных отраслевых и локальных рынках. Элемент монополии рассматривается как нормальная и естественная черта конкурентной рыночной системы, одна из характе-

ристик равновесного состояния рынка. Рыночный механизм монополистической конкуренции не требует государственного вмешательства.

*Основополагающая работа* «Теория монополистической конкуренции» (The Theory of Monopolistic Competition), 1933.

*Штакельберг* (или *Стакельберг*), *Генрих фон* (Heinrich Freiherr von Stackelberg) (1905–1946)

Немецкий ученый-экономист. Описал модель олигополистического рынка при наличии информационной асимметрии, названную его именем. Особенностью модели является наличие лидирующего предприятия, которое первым устанавливает объем выпуска товаров. Штакельберг показал, что равновесие в этой модели будет несимметричным в отличие от модели Курно.

*Основополагающая работа* (диссертация, где представлена модель олигополии Штакельберга) «Структура рынка и равновесие» (Marktform und Gleichgewicht), 1934.



Источник:  
gallery.economicus.ru



Источник:  
economicportal.ru

*Шухарт, Уолтер Эндрю* (Walter Andrew Shewhart) (1891–1967)

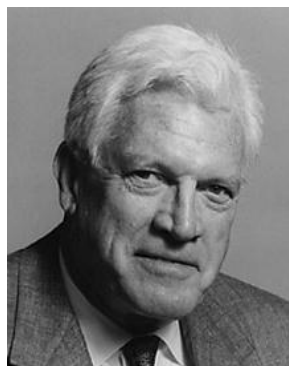
Американский ученый-экономист. Является родоначальником статистического управления в области качества. Разработал контрольные карты, известные как контрольные карты Шухарта, используемые для статистического контроля качества. Американское общество качества учредило медаль его имени за выдающиеся достижения в области контроля качества.

*Основные работы:*

- «Экономическое управление качеством промышленной продукции» (Economic control of quality of manufactured product), 1931;
- «Статистический метод с точки зрения контроля качества» (Statistical method from the viewpoint of quality control), 1939.

*Эндрюс, Кеннет Ричмонд* (Kenneth Richmond Andrews) (1916–2005)

Американский ученый-экономист. Профессор Гарвардской школы бизнеса, основатель теории корпоративной стратегии. В 1963 году в Гарварде на конференции по проблемам бизнес-политики впервые ввел термин SWOT-анализ, технология использования которого была разработана в соавторстве с другими учеными Гарвардской школы бизнеса Э. Лиарндоном, К. Кристенсенем, У. Гуттом.



Источник:  
news.garvard.edu

*Основные работы:*

- «Политика бизнеса: текст и кейсы» (Business Policy: Text and Cases), 1965 (в соавторстве);
- «Концепция корпоративной стратегии» (The concept of corporate strategy), 1971.

### ***ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ***

1. Понятие и основные характеристики рынка.
2. Конъюнктура рынка и факторы, ее определяющие.
3. Принципы сегментации рынка и понятие рыночной ниши.
4. Сущность понятия конкуренции, ее виды и функции.
5. Чистая (совершенная) конкуренция, характерные черты.
6. Монополистическая (несовершенная) конкуренция, сущность и особенности.
7. Олигополия, понятие и виды.
8. Монополия, сущность и отличительные черты.
9. Антимонopolная политика государства.
10. Меркантилизм и классические теории совершенной конкуренции А. Смита и Д. Рикардо.
11. Теории монополистической (несовершенной) конкуренции Э. Чемберлина и Дж. Робинсон.
12. Теория Хекшера – Олина и парадокс Леонтьева.
13. Основные модели олигополии (Курно, Штакельберга, Бертрана).
14. Принципы теории игр. Равновесие Нэша.
15. Теория конкурентных преимуществ М. Портера.
16. Конкурентное поведение на рынке, его типы.
17. Ценовая конкуренция и ее принципы.

18. Неценовая конкуренция, основные формы.
19. Качество товара как основная форма неценовой конкуренции.
- Теории У. Шухарта и Э. Деминга.
20. Сущность понятия стратегии.
21. Понятие стратегии организации. Пять «П» стратегии Г. Минцберга.
22. Школы стратегий по Г. Минцбергу.
23. Пирамида стратегий организации.
24. Конкурентная стратегия и этапы ее формирования.
25. Конкурентная среда организации. Матричные методы анализа.
26. Конкурентный потенциал и конкурентоспособность организации.
27. Комплексный стратегический анализ. SWOT-анализ.
28. Метод комплексного стратегического анализа SPACE.
29. Понятие базисной конкурентной стратегии. Типовые стратегии
- М. Портера.
30. Базисная стратегия типа «виолент».
31. Базисная стратегия типа «коммутант».
32. Базисная стратегия типа «пациент».
33. Базисная стратегия типа «эксплерент».
34. Стратегическое управление и его роль в конкуренции. Понятие стратегических решений.
35. Диверсификация, ее основные типы.
36. Межфирменная кооперация, виды и функции.
37. Межфирменная интеграция и ее основные формы.
38. Технологические стратегии, их основные виды.
39. Товарная стратегия фирмы и ее сущность. Понятие и классификация товаров.
40. Конкуренция товаров, ее виды и роль в товарной стратегии фирмы.
41. Конкурентоспособность товара, сущность и методы ее определения. Цена потребления товара.
42. Сравнительная характеристика понятий качества и конкурентоспособности товара.
43. Жизненный цикл товара, его стадии.
44. Организация и роль товародвижения в товарной стратегии фирмы.
45. Основные этапы реализации стратегии и стратегическое планирование.
46. Сущность и типы стратегических изменений.
47. Организационная структура как объект стратегических изменений.
48. Понятие и роль стратегического контроля в реализации конкурентных стратегий.

49. Корпоративные тактики оборонительного характера.
50. Корпоративные тактики наступательного характера.
51. Корпоративные тактики фланговой войны.
52. Корпоративные тактики партизанской войны.
53. Сущность понятия и роль международной конкуренции в развитии мирового рынка.
54. «Национальный ромб» М. Портера, его сущность и структура.
55. Понятие конкурентоспособности национальной экономики.
56. Учение М. Портера о стадиях развития конкурентных преимуществ страны.

### ***СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ***

- Аакер, Д.** Стратегическое рыночное управление : [пер. с англ.] / Д. Аакер. – СПб. : Питер, 2003. – 544 с.
- Азоев, Г. Л.** Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
- Акулич, И. Л.** Маркетинг : учеб. / И. Л. Акулич. – 7-е изд., перераб. и доп. – Минск : Выш. шк., 2010. – 525 с.
- Ансофф, И.** Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 416 с.
- Ансофф, И.** Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф ; пер. с англ. под ред. А. Н. Петрова. – СПб. : Питер, 2009. – 344 с.
- Ансофф, И.** Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ., науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
- Бабеня, И. Н.** Методологические основы оценки конкурентоспособности предприятия / И. Н. Бабеня // Легкая промышленность. Социально-экономические проблемы развития : сб. ст. респ. науч.-практ. конф., Витебск, 2–3 нояб. 2005 г. / Витеб. гос. технол. ун-т ; гл. ред. С. М. Литовский. – Витебск, 2005. – С. 220–223.
- Боумен, К.** Стратегия на практике / К. Боумен. – СПб. : Питер, 2003. – 251 с.
- Велеско, Е. И.** Стратегический менеджмент : пособие / Е. И. Велеско, А. А. Неправский. – Минск : БГЭУ, 2009. – 307 с.
- Виханский, О. С.** Стратегическое управление : учеб. / О. С. Виханский. – М. : Гардарики, 1999. – 296 с.
- Воеводин, А. И.** Стратегемы – стратегии войны, манипуляции, обмана / А. И. Воеводин. – М. : Белые Альвы, 2002. – 256 с.

**Гарретт, Б.** Стратегические альянсы : [пер. с англ.] / Б. Гарретт, П. Дюссож. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 332 с.

**Головачев, А. С.** Конкурентоспособность организации : учеб. пособие / А. С. Головачев. – Минск : Выш. шк., 2012. – 319 с.

**Головачев, А. С.** Конкурентоспособность страны, предприятия, товара : науч.-метод. пособие / А. С. Головачев, С. Л. Гарбацевич. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2001. – 113 с.

**Головачев, А. С.** Экономика предприятия : учеб. пособие : в 2 ч. / А. С. Головачев. – Минск : Выш. шк., 2008. – Ч. 2. – 464 с.

**Горемыкин, В. А.** Стратегия развития предприятия : учеб. пособие / В. А. Горемыкин, Н. В. Нестерова. – 2-е изд., испр. – М. : Дашков и К°, 2004. – 594 с.

**Девяткин, Е. А.** Теория и практика конкуренции : учеб.-метод. комплекс / Е. А. Девяткин. – М. : ЕАОИ, 2008. – 232 с.

**Зенгер, Х. фон.** Стратегемы. О китайском искусстве жить и выживать : [пер. с нем.] : в 2 т. / Х. фон Зенгер. – М. : Эксмо, 2006. – Т. 1. – 512 с.

**Зенгер, Х. фон.** Стратегемы. О китайском искусстве жить и выживать : [пер. с нем.] : в 2 т. / Х. фон Зенгер. – М. : Эксмо, 2006. – Т. 2. – 1024 с.

**Карлоф, Б.** Деловая стратегия / Б. Карлоф ; пер. с англ., науч. ред. и авт. послесл. В. А. Приписнов. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.

**Квасникова, В. В.** Конкурентоспособность товаров и организаций. Практикум : учеб. пособие / В. В. Квасникова, О. Н. Жучкевич. – Минск : Новое знание ; М. : ИНФРА-М, 2013. – 184 с.

**Кирицнер, И.** Конкуренция и предпринимательство / И. Кирицнер ; пер. с англ. под ред. А. Н. Романова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 239 с.

**Стратегии бизнеса : аналитический справ.** / под общ. ред. Г. Б. Клейнера. – М. : КОНСЭКО, 1998. – 331 с.

**Кныш, М. И.** Конкурентные стратегии / М. И. Кныш. – СПб. : Б. и., 2000. – 284 с.

**Конина, Н. Ю.** Конкурентоспособность фирмы в глобальном мире / Н. Ю. Конина. – М. : Проспект, 2012. – 368 с.

**Конкурентная стратегия на мировых рынках : пособие** / авт.-сост. : В. Ю. Друк, Н. В. Жлоба. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2003. – 104 с.

**Конкурентоспособность предприятия (фирмы) : учеб. пособие** / А. К. Александров [и др.] ; под общ. ред. В. М. Круглика. – Минск : Новое знание ; М. : ИНФРА-М, 2013. – 285 с.

**Корпоративная стратегия : [пер. с англ.].** – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 266 с.

**Костевич, Л. С.** Исследование операций. Теория игр : учеб. пособие / Л. С. Костевич, А. А. Лапко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Минск : Выш. шк., 2008. – 368 с.

**Криппендорф, К.** 36 стратегий для победы в эпоху конкуренции / К. Криппендорф. – СПб. : Питер, 2005. – 256 с.

**Ламбен, Ж.-Ж.** Стратегический маркетинг. Европейская перспектива : [пер. с фр.] / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб. : Наука, 1996. – 589 с.

**Левицки, С.** Как разработать стратегию: практические рекомендации по созданию реально работающей стратегии / С. Левицки. – Днепрпетровск : Баланс-Клуб, 2003. – 328 с.

**Люкшинов, А. Н.** Стратегический менеджмент : учеб. пособие / А. Н. Люкшинов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с.

**Маркова, В. Д.** Стратегический менеджмент : курс лекций / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : Сибир. соглашение, 2008. – 288 с.

**Минцберг, Г.** Стратегический процесс / Г. Минцберг, Д. Б. Куинн, С. Гошал ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 684 с.

**Минцберг, Г.** Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2000. – 336 с.

**Минько, Э. В.** Качество и конкурентоспособность / Э. В. Минько, М. Л. Кричевский. – СПб. : Питер, 2004. – 268 с.

**Минько, Э. В.** Качество и конкурентоспособность продукции и процессов : учеб. пособие / Э. В. Минько, А. Э. Минько, В. П. Смирнов. – СПб. : СПбГУАП, 2005. – 240 с.

**Михайлов, О. В.** Основы мировой конкурентоспособности / О. В. Михайлов. – М. : Познавательная книга плюс, 1999. – 592 с.

**Михарева, В. А.** Стратегический маркетинг : учеб. пособие / В. А. Михарева. – Минск : Изд-во Гревцова, 2009. – 208 с.

**Немогай, Н. В.** Конкурентоспособность предприятия / Н. В. Немогай, Н. В. Бонцевич. – Минск : ИВЦ Минфина, 2013. – 464 с.

**Неправский, А. А.** Стратегический менеджмент: методы и инструменты анализа : моногр. / А. А. Неправский. – Минск : Мисанта, 2005. – 90 с.

**О противодействии монополистической деятельности и развитии конкуренции** : Закон Респ. Беларусь от 12 дек. 2013 г. № 94-З // Консультант Плюс : Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2009.

**Олехнович, Г. И.** Конкурентные стратегии : учеб. пособие / Г. И. Олехнович. – Минск : БГЭУ, 2010. – 262 с.



**Олехнович, Г. И.** Конкурентные стратегии на мировых рынках : курс лекций / Г. И. Олехнович. – М. : Изд-во деловой и учеб. литературы, 2005. – 256 с.

**Портер, М. Э.** Конкуренция : [пер. с англ.] / М. Э. Портер. – М. : ИД «Вильямс», 2006. – 608 с.

**Портер, М.** Международная конкуренция / М. Портер ; пер с англ. под ред. и с предисл. В. Д. Щетинина. – М. : Междунар. отношения, 1993. – 896 с.

**Просветов, Г. И.** Конкуренция: задачи и решения : учеб.-практ. пособие / Г. И. Просветов. – М. : Альфа-Пресс, 2009. – 344 с.

**Розанова, Н. М.** Экономика отраслевых рынков : учеб. пособие / Н. М. Розанова. – М. : Юрайт, 2013. – 906 с.

**Розанова, Н. М.** Экономика отраслевых рынков. Практикум : учеб. пособие / Н. М. Розанова. – М. : Юрайт, 2013. – 492 с.

**Рубин, Ю. Б.** Теория и практика предпринимательской конкуренции : учеб. / Ю. Б. Рубин. – 7-е изд., перераб. и доп. – М. : Маркет ДС, 2008. – 608 с.

**Салихова, Я. Ю.** Конкурентный потенциал предприятия: сущность, структура, методика оценки : учеб. пособие / Я. Ю. Салихова. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 52 с.

**Санько, Г. Г.** Монополия и конкуренция / Г. Г. Санько. – Минск : БГЭУ, 1999. – 302 с.

**Светульников, С. Г.** Методы маркетинговых исследований / С. Г. Светульников. – СПб. : ДНК, 2003. – 352 с.

**Смит, А.** Исследование о природе и причинах богатства народов (книги I–III) / А. Смит. – М. : Наука, 1992. – 572 с.

**Статистика** рынка товаров и услуг : учеб. / И. К. Беляевский [и др.] ; под общ. ред. И. К. Беляевского. – М. : Финансы и статистика, 1995. – 432 с.

**Сунь-цзы.** Искусство стратегии / Сунь-цзы ; пер. с кит., предисл. и коммент. Н. И. Конрада. – М. : Эксмо ; СПб. : Мидгард, 2006. – 528 с.

**Томпсон, А. А.** Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учеб. для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

**Томпсон-мл., А. А.** Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа : [пер. с англ.] / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд. – М. : Вильямс, 2006. – 928 с.

**Тотьев, К. Ю.** Конкурентное право : учеб. пособие / К. Ю. Тотьев ; отв. ред. О. М. Олейник. – М. : КОНТРАКТ : Инфра-М, 2000. – 126 с.

**Траут, Дж.** Маркетинговые войны. Юбилейное издание / Дж. Траут, Э. Райс. – СПб. : Питер, 2007. – 256 с.

**Фатхутдинов, Р. А.** Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 312 с.

**Фатхутдинов, Р. А.** Стратегический маркетинг : учеб. для вузов / Р. А. Фатхутдинов. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2003. – 347 с.

**Фляйшер, К.** Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2012. – 541 с.

**Хасси, Д.** Стратегия и планирование / Д. Хасси ; пер. с англ. под ред. Л. А. Трофимовой. – СПб. : Питер, 2001. – 384 с.

**Чемберлин, Э.** Теория монополистической конкуренции. Реориентация теории стоимости / Э. Чемберлин ; пер. с англ. под ред. О. Я. Ольсевича. – М. : Экономика, 1996. – 351 с.

**Юданов, А. Ю.** Конкуренция: теория и практика / А. Ю. Юданов. – М. : АКАЛИС, 1996. – 272 с.

**Экономическая стратегия фирмы** : учеб. пособие / под ред. А. П. Градова. – СПб. : Спец. лит., 1995. – 416 с.

## СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка .....	3
Планы, основные термины и определения, структурно-логические схемы и таблицы, вопросы для обсуждения и темы докладов, задания, вопросы для самоконтроля, тесты .....	4
Раздел I. Теоретические основы конкуренции.....	4
Тема 1. Рынок как модель экономической системы. Конкуренция и рынок ...	4
Тема 2. Эволюция теорий о конкуренции .....	18
Тема 3. Методы конкуренции.....	25
Раздел II. Конкурентные стратегии и тактики фирм на рынках.....	32
Тема 4. Конкурентная стратегия фирмы .....	32
Тема 5. Базисные стратегии .....	39
Тема 6. Стратегии управления .....	42
Тема 7. Товарная стратегия .....	47
Тема 8. Реализация конкурентных стратегий .....	52
Тема 9. Корпоративные тактики, их виды и методы реализации.....	56
Тема 10. Закономерности развития конкурентного преимущества стран.....	58
Библиографическая справка .....	62
Примерный перечень вопросов к экзамену.....	69
Список рекомендуемой литературы .....	71

Учебное издание

## **КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ**

**Пособие**

**для реализации содержания образовательных программ  
высшего образования I ступени**

Автор-составитель  
**Яцевич** Наталья Владимировна

Редактор Е. Г. Привалова  
Компьютерная верстка Л. Ф. Барановская

Подписано в печать 04.11.14. Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага типографская № 1. Гарнитура Таймс. Ризография.  
Усл. печ. л. 4,42. Уч.-изд. л. 4,6. Тираж 65 экз.  
Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:  
учреждение образования «Белорусский торгово-экономический  
университет потребительской кооперации».  
Свидетельство о государственной регистрации издателя,  
изготовителя, распространителя печатных изданий  
№ 1/138 от 08.01.2014.  
Просп. Октября, 50, 246029, Гомель.  
<http://www.i-bteu.by>

**БЕЛКООПСОЮЗ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

---

Кафедра мировой и национальной экономики

**КОНКУРЕНТНЫЕ  
СТРАТЕГИИ**

**Пособие  
для реализации содержания образовательных  
программ высшего образования I ступени**

Гомель 2014

**БЕЛКООПСОЮЗ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

# **КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ**

**Пособие  
для реализации содержания образовательных  
программ высшего образования I ступени**

Гомель 2014